



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V PODNIKU

THE SYSTEM OF REMUNERATION IN THE CHOSEN COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Žejšková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Kristýna Žejšková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Systém odměňování v podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analýza systému odměňování v konkrétním podniku a návrh doporučení možných změn v rámci tohoto systému.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-2-7-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-24-0405-6.

URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-8-905247-4-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Předmět diplomové práce „Systém odměňování v podniku“ analyzuje současný stav odměn a benefitů ve společnosti Mars Svatka, a.s. jako součást systému odměňování. Dále definuje jejich úlohu, smysl a navrhuje možná opatření vedoucí k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Teoretická část práce se zaměřuje na poznatky z odborné literatury a řeší hlavně motivaci zaměstnanců a jejich odměňování. Praktická část se skládá z analýzy současného stavu podniku a na základě výsledků šetření byla vyhotovena doporučení pro tento podnik.

Klíčová slova

Motivace, motivační teorie, odměňování, systém odměňování, odměny, pracovní výkon

Abstract

The subject of the thesis "The system of remuneration in the chosen company" analyzes the current state of rewards and benefits in the company Mars Svatka, Inc. as part of its remuneration system. It also defines their role and meaning and at the end it suggests possible recommendations which may lead to higher satisfaction of employees. The theoretical part focuses on findings from literature and it mainly addressed the motivation of employees and their remuneration. The practical part consists of an analysis of the current state of the company on its basis are outlined the results the recommendations for the company.

Keywords

Motivation, motivation theories, remuneration, remuneration system, working performance

Bibliografická citace práce

ŽEJŠKOVÁ, K. *Systém odměňování v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 106 s. Vedoucí diplomové práce Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D..

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 20. května 2017

.....
podpis studenta

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Štěpánu Konečnému, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými k vypracování této diplomové práce přispěl, za vytvoření pozitivní pracovní atmosféry a za čas věnovaný vedení této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD A CÍL PRÁCE	11
2	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
2.1	Funkce řízení lidských zdrojů.....	14
2.2	Propojení řízení lidských zdrojů s výkonem podniku	15
3	PROBLEMATIKA MOTIVACE	16
3.1	Motivace	16
3.2	Proces motivace	17
3.3	Typy motivace	18
3.4	Motivační teorie.....	20
3.4.1	Maslowova teorie hierarchie potřeb	20
3.4.2	Alderferova teorie pracovní motivace	21
3.4.3	Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	22
3.4.4	Vroomova expektační teorie	23
3.4.5	Teorie stanovené cílů.....	24
3.4.6	Teorie spravedlnosti	25
3.4.7	Teorie sebeurčení	26
3.5	Motivace k práci – aplikace teorií do praxe.....	27
4	ODMĚŇOVÁNÍ	30
4.1	Strategie a řízení odměňování.....	31
4.2	Prvky systému odměňování a celková odměna	32
4.3	Tvorba systému odměňování	34
4.4	Struktura systému odměňování	35
4.4.1	Finanční odměna	35
4.4.2	Nefinanční odměna.....	39
4.5	Trendy v odměňování	39
5	PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	41
5.1	O společnosti.....	41
5.2	Historie společnosti.....	42
5.3	Organizační struktura.....	43

6	MOTIVAČNÍ SYSTÉM A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	45
6.1	Zaměstnanecké výhody.....	46
6.1.1	Týden dovolené nad rámec zákoníku práce	47
6.1.2	Omluvené volno s náhradou mzdy při osobních překážkách v práci.....	47
6.1.3	Příspěvek na životní pojištění.....	48
6.1.4	Schválená osmi hodinová pracovní doba včetně přestávky na jídlo	48
6.1.5	Příspěvek na stravování	48
6.1.6	Příplatek za práci o víkendech.....	48
6.1.7	Příplatek za práci v odpoledních směnách	48
6.1.8	Odměna při dovršení 50 let věku a prvním odchodu do důchodu.....	48
6.1.9	Odměna za dobu nepřetržité práce u zaměstnavatele	49
6.1.10	Příplatek za přeplňování výkonové normy	49
6.1.11	Příspěvek na případnou rekreační činnost.....	49
6.1.12	Setkání zaměstnanců	50
6.2	Informovanost zaměstnanců	50
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	51
7.1	Charakteristika	51
7.2	Výsledky dotazníkového šetření	51
8	ROZHOVOR S VEDENÍM	82
9	DOPORUČENÍ	85
10	ZÁVĚR	90
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	91
	SEZNAM GRAFŮ	96
	SEZNAM TABULEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM PŘÍLOH	100

1 ÚVOD A CÍL PRÁCE

Převážnou většinu produktivní části života stráví lidé v zaměstnání. Proto je podstatné, aby jejich vlastní pohnutky, potřeby, zájmy a motivy byly uspokojovány i v pracovní oblasti. I lidé, kteří pracují „jen pro peníze“, chtějí mít pocit, že jejich práce je užitečná, přejí si pracovat v dobrém kolektivu, dostávat úkoly, které odpovídají jejich dovednostem a schopnostem, a tak se mohli seberealizovat (Deiblová, 2005, str. 9)

Pokud podnik zná právě potřeby zaměstnanců, jejich zájmy, motivy a pohnutky, může je využít k motivaci svých pracovníků k práci. Většina společností věnuje největší pozornost k motivování lidí prostřednictvím motivačních nástrojů, mezi které patří nejrůznější odměny, stimuly, způsoby vedení lidí, pracovní podmínky a s tím i související samotná práce, aby dosáhly co nejvyšší úrovně výkonu pracovníků.

„Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali.“ (Armstrong, 2007, str. 219) Motivace se vlastně týká faktorů, které ovlivňují určitým způsobem chování lidí a každý člověk může být motivovaný sám nebo zvnějšku. Naopak odměňování patří k nejsložitějším a nejdůležitějším nástrojům řízení lidských zdrojů. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu a produktivity. Koubek (2005) označuje za odměňování v moderním řízení lidských zdrojů nejen mzdu či plat, ale i jiné formy peněžní odměny, které budou v práci nastíněny spolu s aktuálními trendy ze zahraničí.

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu odměňovacího systému v podniku Mars Svatka, a.s. jako součásti systému odměňování. Analýza je zároveň základem pro sestavení návrhů na jeho možné zlepšení, které jsou v práci taktéž rozpracovány.

Pro dosažení výše uvedeného cíle bylo využito následující metodiky. Pro získání teoretických poznatků z aktuální oblasti byla použita literární rešerše relevantních zdrojů. Samotný výzkum motivačního a odměňovacího systému v podniku byl proveden za pomoci dotazníkového šetření v březnu 2017. Tento dotazník byl sestaven na základě

informací z teoretické části práce a s ohledem na současný odměňovací systém v podniku. Celkově obsahoval 23 převážně uzavřených otázek. Dotazníky byly rozděleny za pomoci ředitele nákupu všem zaměstnancům společnosti Mars Svratka, a.s. a jejich vrácení bylo možné vhozením do schránky, která byla umístěna na vrátnici. Struktura dotazníku je uvedena v příloze č. 1. Pro další informace byl zvolen rozhovor se členy vedení společnosti, avšak pouze ředitel nákupu byl ochoten se tohoto rozhovoru zúčastnit. Na základě zjištěných informací byla v závěrečné části práce provedena doporučení.

2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Má-li jakákoliv organizace efektivně fungovat, musí mít k dispozici všechny své zdroje, které bude efektivně využívat (finanční zdroje, materiální, informační i lidské). Klíčovou úlohu v tomto procesu hrají lidské zdroje, neboť determinují získávání a využívání dalších zdrojů v organizaci a ovlivňují efektivnost společnosti.

Armstrong (2007, str. 27) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený postup k řízení lidí, kteří ve společnosti pracují a kteří zároveň individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.

Duda (2008, str. 7) uvádí, že řízení lidských zdrojů a činnosti s ním související představují ve společnosti klíčovou rolu, protože zaměstnanci jsou nejvýznamnějším faktorem každé firmy. Podle něj jsou lidské zdroje jakési jádro a nejdůležitější oblast pro podnikové řízení. Je to hlavně kvůli tomu, že lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje potřebné pro fungování podniku, jako jsou materiální, finanční a informační a determinují jejich využívání.

Sakslová a Šimková (2009, str. 30) dávají důraz na to, že nestačí pouze vlastnit všechny potřebné zdroje, ale je stěžejní je uvádět do souladu a efektivně je využívat. Nejdůležitější je si uvědomit hodnotu a význam lidských zdrojů, že představují pro organizaci největší bohatství a rozhoduje o její úspěšnosti (Koubek, 1996, str. 14).

Z výše uvedených názorů jednotlivých autorů plyne, že řízení lidských zdrojů v podniku je klíčové a zásadně ovlivňuje jeho fungování.

Koubek (2007, str. 13) ve své publikaci uvádí, že řízení lidských zdrojů tvoří část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu a jde tedy o jeho získávání, formování, využívání, fungování, jeho podniku a propojení jeho výsledků, činností, práce ve vztahu k vykonávané práci a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce. Obdobně, ačkoliv poněkud stručněji, definuje řízení lidských zdrojů i Kleibla kol. (2001, str. 5), který ho charakterizuje jako organizování procesu

změn ve kvalitě a struktuře lidských zdrojů podniku v souladu s potřebami, které jsou určeny požadavky sociálního a ekonomického okolí firmy, ale i požadavky zaměstnanců.

Strategickou roli rovněž zdůrazňuje v této tématice i Vojtovič (2011, str. 158), dle kterého personalisté usilují o to, aby byli strategickými partnery, kteří využívají potenciál pracovníků k naplnění zájmu stakeholderů (Ulrich, 2009, str. 46).

Z výše zmíněných definic lze vyvodit, že řízení lidských zdrojů nezahrnuje pouze péči o zaměstnance v tom smyslu, aby plnili všechny své svěřené úkoly a cíle organizace, ale aby se i cítili uspokojení ze své odvedené práce, chtěli se rozvíjet a ztotožňovali se s podnikem jako celkem.

2.1 Funkce řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se prolíná hned v několika oblastech, jejichž rozdělení se v odborné literatuře liší hlavně na míře podobnosti. Podle Wiltona (2013, str. 5) zahrnuje řízení lidských zdrojů tyto oblasti:

- Získávání pracovníků – dostatečný počet zaměstnanců pro současné ale i budoucí potřeby organizace
- Hodnocení a řízení výkonu – řízení individuálního a týmového výkonu stanovením cílů, hodnocením výkonnosti, atd.
- Odměňování – sestavení mzdových systémů a systému zaměstnaneckých výhod, sestavené individuální i týmové bonusy, odměny
- Vzdělání a rozvoj – hodnocení výsledků, identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců a konstrukce vlastního vzdělávacího systému
- Zaměstnanecké vztahy – komunikace s pracovníky, kolektivní vyjednávání, motivace a spokojenost zaměstnanců

Kleib a kol. (2001, str. 22) doplňuje výčet o bezpečnost práce, utváření pracovních podmínek, ochranu zdraví, sociální péči, organizaci aktivit volného času, utváření a

rozvíjení personálního informačního systému a personální administrativu. Další část práce se zabývá hlouběji motivací a odměňováním.

2.2 Propojení řízení lidských zdrojů s výkonem podniku

Dvořáková (2012) ve své publikaci uvádí, že obecným cílem pracovního řízení výkonu by mělo být nastolení kultury vysokého výkonu, ve které by zaměstnanci jako jednotlivci i týmy měli přebírat zodpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů. Právě k tomuto může snadno přispět řízení lidských zdrojů, a to politikou propojování individuálních a podnikových cílů. Cílem je dosáhnout toho, že hodnoty jedinců budou shodné s hlavními hodnotami podniku a všichni tyto hodnoty přijmou za své.

Řízení lidských zdrojů může podle Koubka (2011) pomáhat hospodaření organizace, a tím i jeho výkonu. Má kladný dopad na snižování nákladů nebo na efektivnější využití zdrojů v oblastech jako minimalizace fluktuace pracovníků a zvyšování produktivity práce. Také pro rozvoj a vzdělání zaměstnanců, překonávání špatných pracovních návyků a přístupu k práci, podněcování lidí k aktivitě. Všechny tyto oblasti budou fungovat správně, pokud hodnoty a cíle zaměstnanců a organizace budou propojené.

3 PROBLEMATIKA MOTIVACE

V předchozí kapitole řízení lidských zdrojů bylo zmíněno, že jedním z nejdůležitějších způsobů, kterými může řízení lidských zdrojů přispívat ke zvyšování výkonnosti podniku, je propojování hodnot jednotlivých pracovníků s cíli celé organizace. Armstrong (2007) uvádí, že snaha o dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí by měla zahrnovat hledání, která jsou nejvhodnější k motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou odměny, stimuly, způsob vedení, povaha práce a podmínky, za kterých ji vykonávají. Následující kapitola se věnuje správnému pochopení problematiky motivace.

3.1 Motivace

Problematika motivace je stará jako lidstvo, avšak předmětem vědeckého bádání se stala počátkem 20. století.

Tento pojem můžeme vnímat v různém slova smyslu, neboť ji jinak definují pedagogové, psychologové a zcela jinak na ni pohlížení politikové a manažeři. Deiblová (2005, str. 11) definuje motivaci jako „všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, případně kontroloují chování ohledně intenzity a směru.“

Motivace představuje dynamický, intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu a prostředí vytvářejí napětí, zaměření a soustředění aktivit, které vedou k dosažení cíle. Palán (2002) také dodává vzájemný vztah a souhrn motivu a pohnutek, které podmiňují a energizují jednání člověka v konkrétních situacích.

I realistické zhodnocení vlastních schopností je pramenem motivace, jak uvádí (Hansen a Batten, 2002). Dle nich vede skutečná motivace k činu, jako je:

- Vzbudit v lidech touhu po osobním zdokonalení
- Přesvědčit je, že jsou nedílnou součástí týmu

- Povzbudit je, aby mohli mít podíl na hojnosti, která je přirozeným výsledkem správného uplatnění příslušných principů.

Tureckiová (2004, str. 55) ve své publikaci uvádí, že motivace je vnitřní proces, který vyjadřuje touhu a vůli člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení výsledku či cíle.

Oproti tomu Armstrong (2009) definuje motivaci jako cílově orientované chování, ke kterému dochází, když lidé očekávají, že určitá akce povede pravděpodobně k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny.

Nakonečný (2005) považuje za univerzální motivátory peníze, pomocí kterých je možné uspokojit téměř neomezené množství motivů.

Všechny společnosti se zajímají o to, co mají udělat, aby dosáhly trvale vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců. Musí proto věnovat pozornost nejvhodnějším způsobům motivace lidí, jako jsou různé stimuly, odměny, benefity. Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které vedou k tomu, že jednotliví pracovníci dosahují výsledků, které odpovídají očekávání managementu.

Teorie motivace zkoumá proces motivace a také proces utváření motivací. Dále vysvětluje, proč se lidé při určité práci chovají určitým způsobem a proč vyvíjí své úsilí právě v konkrétním směru. Tato teorie také popisuje, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a dovednosti, vyvinuli své úsilí správným směrem, který podpoří splnění cílů organizace a uspokojí jejich vlastní potřeby. (Armstrong, 2007, str. 219)

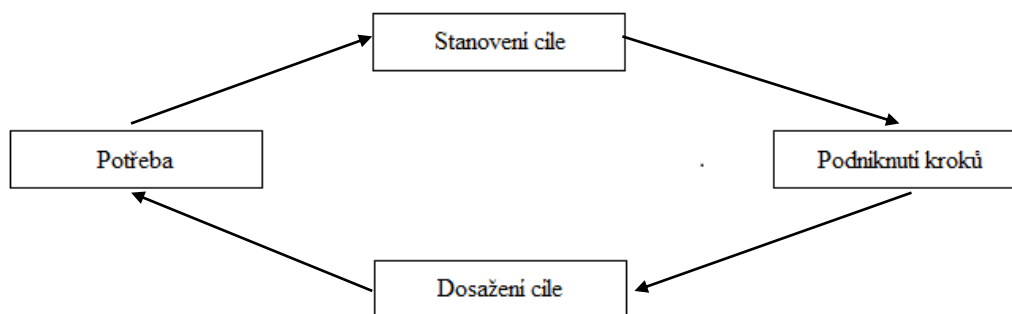
3.2 Proces motivace

„Motivace je důvod pro to, abychom něco udělali.“ (Armstrong, 2007, str. 219) Motivace se týká faktorů, které ovlivňují určitým způsobem chování lidí. Každý člověk může být motivován sám nebo zvnějšku. Pokud jsou dobře motivovaní lidé s jasně definovanými cíli, podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení výsledku, tak o

takových lidech můžeme říct, že motivují sami sebe. Většina lidí však potřebuje být ve větší či menší míře motivovaná vnějším okolím (Tureckiová, 2014). Společnost může nabízet prostředí, ve kterém lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a růstu. Stále ale hrají hlavní roli manažeři, kteří musejí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí dobře využívat motivující procesy nabízené organizací. Manažeři proto musí pochopit proces motivace – jak to funguje a jaké motivace existují (Armstrong, 2007).

Následující model ukazuje, jak motivace souvisí s potřebami. Obrázek 1 naznačuje, jak je motivace iniciována vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb a tyto potřeby vytvářejí přání něco získat nebo něčeho dosáhnout. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že právě ony uspokojí přání a potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od kterých se očekává, že povedou k dosažení určených cílů. Pokud je určitého cíle dosaženo je pravděpodobné, že chování vedlo ke stanovnému cíli a do příště se to dá v obdobných věcech zopakovat. Tento proces opakování úspěšného chování se nazývá zákon příčiny a účinku.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Autor, dle Armstrong (2007, str. 220)

3.3 Typy motivace

K úspěšné pracovní motivaci vedou dvě cesty. Ta první je v případě, že lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby a

vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, kterými mohou být pochvala, odměňování či povýšení.

Ke každodennímu pracovnímu nasazení může vedoucí použít řadu motivačních nástrojů. Hlavním rozdílem mezi nimi je, zda se opírají o vnitřní nebo vnější faktory motivace neboli o faktory hmotné a nehmotné. Vnější motivace spočívá v zájmu o materiální statky (tj. plat, odměny, benefity, apod.). K symptomům silné finanční motivace pracovníka patří zvýšený zájem o to, jakou finanční odměnu mu určitá práce přinese, ale i sklon očekávat hmotnou odměnu za jakoukoli práci navíc.

Urban (2013) uvádí, že u pracovníků, u kterých motivační faktory převažují, je vhodné stanovit jasná očekávání výsledků práce, určit a jasně sdělit, jaké odměny za dosažené výsledky práce nebo vyšší pracovní úsilí zaměstnanci získají či podpořit vztah všech odměn a prémie k dosaženým výkonovým cílům a zavést nepeněžní odměny, o které mohou zaměstnanci usilovat apod.

Někteří lidé však mnohdy pracují se značným nasazením, i když za to žádnou finanční odměnu nedostanou. Právě jejich motivace je výsledkem vnitřních faktorů, které souvisí s jejich silným profesním zájmem a potřebou sebehodnocení. Mezi tyto faktory patří například získání uznání a být respektován, vykonávání zajímavé, smysluplné a společensky významné práce, udržování přátelských vztahů s dalšími osobami na pracovišti atd.

Motivační nástroje, které těchto faktorů využívají, zahrnují především povahu a způsob zadání pracovních úkolů, rozsah pravomocí a jednání nadřízených. Vedoucí pak zaměstnance může podpořit možností pracovat na rozmanitějších a složitějších úkolech a dosáhnou vyšší samostatnosti – vyjádří tím vyšší důvěru.

Vnitřní či nehmotné motivační nástroje patří k faktorům, které jsou důležité pro řadu zaměstnanců a mohou zvýšit jejich motivaci při každodenních úkolech. Nikdy ale nemohou nahradit finanční odměnu (to platí vzájemně). Důvodem, proč tyto faktory ne-

bývají využívány v takovém rozsahu, jako finanční je, že vedoucí jejich působení podceňují (přestože při své vlastní motivaci na ně mnohdy kladou značný důraz) a že jsou ve srovnání s hmotnými odměnami složitější, protože si kladou větší nároky na sociální a komunikační schopnosti vedoucího. Při řízení lidí by měli být samozřejmostí a to hlavně kvůli tomu, že ve srovnání s finančními nástroji jsou často podstatně levnější. Manažeři, kteří jim nevěnují dostatečnou pozornost, bývají ve své společnosti obvykle drazí.

3.4 Motivační teorie

Uplynulo mnoho času od dob, kdy byli zaměstnanci považováni za další zdroj, který nepotřebuje odlišnosti. Vědci i zaměstnavatelé začali vnímat a zajímat se o své zaměstnance a motivovat je k co nejlepším výkonům. Na základě různých studií vznikly různé teorie o pracovní motivaci. Pro používání mnohých technik musíme nejprve těmto teoriím porozumět.

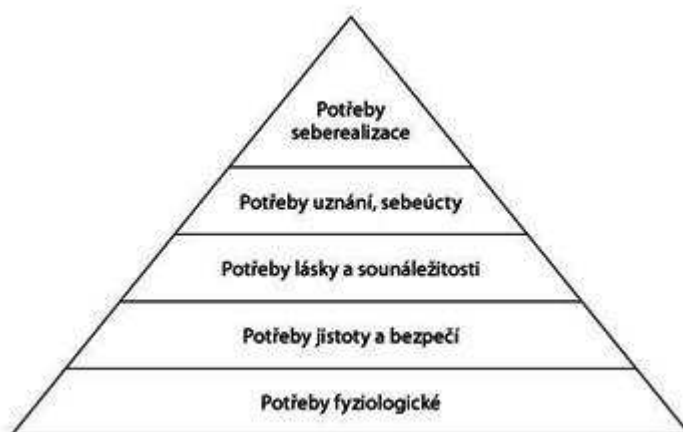
3.4.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Podle této teorie umožňuje práce člověku se zařadit do společnosti druhých lidí a dává mu možnost rozvíjet vztahy s nimi. Je jedním ze silných socializačních faktorů, protože potřeby jsou vyvolány stavem nedostatku a pokud tyto nedostatky nejsou uspokojeny, je vyvolána aktivita jedince. Pugnerová (2006) zdůrazňuje rozdíl mezi termíny „motiv“ a „potřeba“. Abraham Maslow se pokusil uspořádat velké množství různých potřeb a motivů a zároveň vysvětlit jejich význam pro jednání všech lidí. Ve svém bádání Maslow zjistil, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Proto určil pět skupin potřeb a seřadil je do hierarchického systému, který je známý hlavně jako Maslowova pyramida či Maslowova hierarchie potřeb. Potřeby lidí jsou v ní uspořádány od nejnižších potřeb po ty nejvyšší. Zásadou uspořádání je princip propotence, který říká, že nejprve musí být potřeby uspokojeny na nižších úrovních a až poté se mohou uplatnit potřeby na vyšších úrovních.

- **fyziologické potřeby** - zajišťovány mzdou, platem,
- **potřeby jistoty a bezpečí** – pomáhá uspokojit bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zprostředkovaně jistota pracovního místa,

- **sociální potřeby** – možnost sociálního kontaktu se spolupracovníky, příslušnost k určité skupině a vybudováním pozice v ní (prestiž),
- **potřeby uznání** – tyto potřeby už nemusejí být společné všem lidem (někteří k nim „nedorostou“), přinášejí uspokojení z práce, pracovní postavení, pozitivní hodnocení pracovního výkonu a různé formy nehmotného odměňování,
- **potřeba seberealizace** – uspokojení pomocí vzdělávání a rozvoje, který je jak odborný, osobnostní a není bezprostředně vázán na výkon konkrétní pracovní činnosti či profese, patří sem také pocit uspokojení z dobře vykonané práce, významné pro společnost a možnost samostatně se rozhodovat.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Autor, dle Tureckiová, 2004, str. 59

Jedná se o nejznámější teorii potřeb, která nikdy nebyla ověřena pomocí empirického výzkumu.

3.4.2 Alderferova teorie pracovní motivace

Clayton Alderfer navazuje na Maslowova a jeho teorie pracovní motivace je modifikací Maslowovy teorie. Pugnerová (2006) uvádí, že Aldefer usiloval o překonání slabých stránek teorie potřeb a pět Maslowových potřeb zredukoval na tři druhy potřeb:

- **existenční** – zahrnuje materiální a fyziologické potřeby (potřeby bezpečí a uspokojení je prostřednictvím platu, pracovními a sociálními jistotami),

- **vztahové** – sem patří veškeré vztahy s lidmi (láska, přátelství, hněv, nenávist, respekt),
- **růstové** – zahrnují tvořivou práci lidí na sobě a svém okolí (potřeba osobního růstu).

Rozdíl mezi Maslowem a Alderferem je v tom, že Alderfer popírá hierarchii potřeb, nerozděloval je na nižší a vyšší. Pouze připustil, že je různý stupeň konkrétnosti jednotlivých potřeb, neboť existenční potřeby jsou zcela jasné a konkrétní, zatímco uspokojení vztahových potřeb je abstraktnější. Pokud dojde k neuspokojení potřeb, může dojít k opačnému pohybu, a to od abstraktnějších potřeb ke konkrétním.

3.4.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Další autor, který pracoval na teorii pracovní motivace, byl Frederick Herzberg. Tento americký profesor psychologie zkoumal vztah mezi uspokojením potřeb na pracovišti a pracovní spokojeností.

Tento model říká, že faktory zvyšující spokojenost s prací a motivaci se liší od faktorů, které vedou k nespokojenosti s prací (někdy nazýváno jako motivačně-hygienická teorie). Herzberg (1987) uvádí jako předpoklad, že existují dva druhy faktorů. První skupinu tvoří satisfaktory, které jsou vlastní práci, pramení z ní a jsou jejími vnitřními faktory. Můžeme sem zařadit úspěch, úspěšné splnění cíle, uznání, pravomoci, odpovědnost a růst. Naopak druhá skupina obsahuje to, co Herzberg nazývá „hygienické faktory“, které jsou z hlediska práce vnějšími faktory a zahrnují peněžní odměnu, podnikovou politiku a správu, osobní vztahy, postavení, jistotu a bezpečí. Tyto samotné faktory nemohou vyvolat spokojenost lidí, ale pokud nejsou podniknuty nějaké preventivní kroky, mohou způsobit jejich nespokojenost. Autor teorie také poznamenal, že jakýkoliv pocit spokojenosti, jako výsledek zvýšení peněžní odměny, mívá krátkodobý účinek v porovnání s dlouhodobou spokojeností související s prací samotnou. Z výzkumu vychází závěr, že peněžní odměna není s výjimkou svého krátkodobého účinku motivátorem, i když nespravedlivé systémy odměňování mohou vést k demotivaci.

Herzbergův dvoufaktorový model obrací pozornost na rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory a jeho tvrzení, že spokojenost lidí ve firmě vycházející ze zvyšování peněžní odměny nemá trvalý efekt, je správné, ale jeho výzkumy a závěry jsou napadány. Za prvé se tvrdí, že původní výzkum je vadný a nepodporuje tvrzení, že finanční odměna je motivátorem a za druhé, že nebyl uskutečněn žádný pokus změřit vztah mezi výkonem a spokojeností (Deiblová, 2005).

Herzbergova studie zkoumala 1600 pracovníků z různých oborů a zemí a ukázala, že 81 % motivátorů souvisí s profesionálním růstem a rozvojem, 69 % frustrátorů byly faktory spojené s hygienou a pracovním prostředím (Sapru, 2008).

3.4.4 Vroomova expektační teorie

Robbins (2014) označuje za jednu z nejvíce přijímaných vysvětlení fungování motivace Vroomovu expektační teorii, která je často překládána jako Teorie očekávání. Tato teorie ve zkratce říká, že síla tendence jednat určitým způsobem závisí na síle očekávání daného výsledku a jeho atraktivitě. Proto je motivace možná jen tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah a pokud je výsledek považován za nástroj, který je schopný uspokojit potřeby. tímto je jasně vysvětlen vztah mezi odměnou a motivací. Vnější motivace může fungovat pouze tehdy, když existuje jasná spojitost mezi úsilím a odměnou. Na druhou stranu také to, jestli je odměna hodnotná pro daného člověka a uspokojuje tím jeho konkrétní potřeby. Proto se musíme zaměřit na tyto tři vztahy:

- **snaha – výkon** (snaha vynaložená a vnímaná člověkem povede k požadovanému výsledku),
- **výkon – odměna** (míra, do které pracovník věří, že jeho výkon bude odměněn),
- **odměna – osobní cíle** (míra, do které jsou odměny poskytnuté vedením uspokojí osobní cíle jednotlivce).

Dohromady tyto vztahy tvoří řetězec, který je znázorněn níže.

Obrázek 3: Vroomova expektační teorie



Zdroj: Autor, dle Robbins (2014)

V roce 1967 na Vroomovu teorii navázal Lyman W. Porter a Eduard E. Lawler, kteří jeho koncept spojili s Maslowovou motivační teorií potřeb a přinesli tak nový pohled na vztah mezi uspokojováním potřeb jedince a jeho výkonem. Podle konvenčního pohledu vede k uspokojení výkonu, ale podle těchto autorů existuje i opačná příčinná souvislost, která při správných podmínkách může vést k vysoké úrovni výkonu k uspokojení a ne naopak. Tento model je komplexnější než většina teorií motivace. „*Vyplyvá z něho, že motivace není jednoduchý vztah mezi příčinou a efektem, že sám pocit uspokojení z práce nemusí ještě znamenat vyšší výkon, ale důležitým motivačním faktorem je právě vnímání spravedlivé odměny. Proto by manažeři měli pečlivě zvažovat a hodnotit strukturu odměňování.*“ (Strachová, 1997, str. 205)

3.4.5 Teorie stanovené cílů

Teorie stanovení cílů Lockeho a Lathmana vychází z Bandurovy teorie self-efficacy a částečně i z Vroomovy expektační teorie, se kterou má některé zásadní odlišnosti. Tato teorie vidí jako hlavní motivátor závazek jedince k danému cíli, který by měl být jasný, měřitelný a dosažitelný. Locke a Latham prováděli výzkum před 35 lety a dokázali, že takto stanovené cíle mají mnohem větší účinek než nespecifické cíle (Locke a Latham, 2002). Tyto cíle by měly být nenáročné, ale přijatelné a měla by zde existovat zpětná vazba na výkon. Takové cíle by měly podle Marquase a Jirásky (2009) být: přesné,

stručné, měřitelné, časově omezené, výnosné, zaměřené na výsledky, přiměřené, slučitelné s plány organizace a s cíli ostatních. Neméně důležité je angažovanost pracovníka do stanovení cílů, neboť to posiluje jeho závazek vůči nim.

3.4.6 Teorie spravedlnosti

Představitelem této teorie spravedlnosti je J. S. Adams. Samotný základ teorie tvoří sociální srovnání pojící se se snahou o rovnováhu. Nakonečný (1992) uvádí, že pracovník se porovnává s ostatními a očekává, že jeho pracovní investice (schopnosti, námaha, úsilí) bude odměněna odpovídajícím ziskem (pochvalou, uznáním, výší platu) stejně jako u ostatních zaměstnanců.

Teorie spravedlnosti se snaží upozornit na problém, kdy pracovník subjektivně vnímá to, že za svoji odvedenou práci dostává méně než jiný pracovník a nepřiměřeně k náročnosti práce.

Armstrong (2007) tvrdí, že lidé budou více motivováni, pokud s nimi bude zacházeno spravedlivě a v opačném případě budou značně demotivováni. Teorie motivace vysvětluje jeden faktor procesu motivace, který může být závažný z hlediska morálky. Nakonečný (1992) zároveň téměř výlučně omezuje formy pracovního ohodnocení, kterými jsou mzda a podnikové odměny. Jak tvrdí Urban (2011), i malý rozdíl ve finanční odměně nebo slovním ohodnocení vnímaný nespravedlivě, může mít na motivaci pracovníka daleko větší vliv než celková výše mzdy.

Armstrong (2007) rozděluje ve své publikaci dvě formy spravedlnosti:

- **distributivní** – týká se skutečnosti, jak jedinci vnímají, že jsou odměňováni dle svého přínosu v porovnání s ostatními,
- **procedurální** – poskytuje skutečnost, jak jsou pracovníci vnímáni společnostmi používající postupy v oblastech hodnocení zaměstnanců.

V souvislosti s procedurální spravedlností se rozlišuje pět interpersonálních faktorů, které ovlivňují její vnímání. Mezi ně patří zvažování pracovního stanoviska, uplatňování důsledně stejných kritérií pro všechny pracovníky, odstranění osobní předpojatosti

vůči jedinci, včasné poskytnutí zpětné vazby v souvislosti s důsledky rozhodnutí a poskytnutí vysvětlení uskutečněných rozhodnutí. Důsledné dodržování výše uvedených principů je považováno za zásadní podmínku pro vybudování a upevnění pocitu spravedlivého zacházení se zaměstnanci.

3.4.7 Teorie sebeurčení

Dle Ryana a Deciho (2000) a teorie sebeurčení patří k nejmodernějším teoriím motivace, která se opírá o kvalitní empirický výzkum. Teorie nazývaná také Sebedeterminační teorie definuje tři základní lidské potřeby: pocit vlastní kompetence, pocit autonomie a přítomnost blízkých a přátelských vztahů. Pokud jsou všechny tyto potřeby naplněny, zvyšují autonomní motivaci pracovníka, která vychází z vnitřní motivace (může být podpořena i motivací vnější, pokud se shoduje s hodnotami člověka).

Robbins (2014), spojuje teorii sebeurčení s teorií stanovení cílů na základě pojmu self-concordance, což může být přeloženo jako sebe-soulad. Právě sebe-soulad zohledňuje, jak silně souvisí důvody jedince pro sledování daného cíle s jeho zájmy a hodnotami. Jestliže je tento vztah silně provázaný, zvyšuje se pravděpodobnost úspěšného dosažení cíle a lidé se při jeho naplnění cítí spokojeně. Pokud jedinou motivací lidí dosáhnout cíle pouze kvůli vnějším důvodům (finanční odměna, benefity) s cíle nekorespondují s jejich osobními hodnotami, mají mnohem menší šanci úspěchu a nebudou šťastní. Důležitá je tedy participace jedinců na určování vlastních cílů, která je zmiňovaná v teorii stanovení cílů.

Závěrem podkapitoly motivační teorie je důležité zdůraznit, že žádná z těchto teorií neslouží jako přesný návod pro motivaci zaměstnanců. Je užitečné kombinovat několik teorií dohromady, aby byly „šité na míru“ pro konkrétní podnik. Motivační teorie slouží k pochopení rozdílů mezi pracovníky a zvolení vhodného přístupu, jak s nimi jednat a motivovat je.

3.5 Motivace k práci – aplikace teorií do praxe

V předchozích podkapitolách jsou shrnuty dosavadní poznatky o teorii motivace zaměstnanců. Některé teorie jsou více či méně podpořeny empirickými výzkumy, ale jak je lze provázat s praxí?

Na začátek je velmi důležité definovat, co to je pracovní výkon. Bedrnová a Nový (1998) jej vyjadřují následujícím vzorcem:

$$V = f(K * M * P)$$

Kde V – výkon v jeho kvalitativních i kvantitativních aspektech

K – kvalifikace pracovníka

M – motivace k práci

P – pracovní podmínky (v nejširším slova smyslu)

Z tohoto vzorce lze usoudit, že motivace tvoří jednu ze tří složek utvářející výkon, a je proto důležité se jí věnovat. Cílem systému personální práce ve výkonnostně orientovaném podniku je formování kvalitní a výkonné skupiny lidí, kteří mají stejné zájmy jako organizace. Dvořáková (2012) také zdůrazňuje, že neustále je nutné mít na paměti, že nositelem výkonnosti jsou lidé se svými představami, osobními cíli a individuální hodnotovou orientací. Pracovní spokojenost se pak odvíjí podle toho, do jaké míry jsou tyto cíle naplňovány. Tato spokojenost je pak dobrým předpokladem k loajalitě zaměstnanců a zárukou výkonnosti.

Pojem pracovní spokojenosti je poměrně aktuálním tématem. Před ekonomickou recesí byli lidé obecně spokojenější se svojí prací, ale po roce 2008 míra spokojených lidí klesla na polovinu, což uvedl výzkum v USA, který se může od České republiky mírně lišit Robbins (2014). Výzkum také ukázal, že lidé žijící v USA a západní Evropě jsou obecně spokojenější než lidé žijící na východě. Důvodem mohou být lepší pracovní podmínky nebo to, že východoevropská kultura není tolik averzní vůči negativním emocím, oproti té západní.

Podle Dvořákové (2012) pro praktickou aplikaci poznatků teorií pracovní motivace je důležité zajišťování mechanismů, které jsou hybnou silou pracovní činnosti jedinců. Výsledky zkoumání musí být zaměřeny na celý systém faktorů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Tyto faktory se dají rozdělit na vnitřní podněty (motivy) a vnější pobídky (stimuly). Důležité je, aby tyto vnitřní a vnější faktory působily v souladu a ne v rozporu, což je v případě větší organizace s mnoha zaměstnanci velmi obtížné.

Tímto problémem se zabývá i Strachová (1997), která vychází z Vroomovy expirační teorie a navrhuje následující dvě aktivity k posílení motivace zaměstnanců:

1. Zjištění, které odměny jsou pro zaměstnance zajímavé a významné a jaké hodnoty jim přisuzují. Jelikož má každý jiné preference, je potřeba, aby daný systém byl dostatečně flexibilní a respektoval individuální rozdíly.
2. Vedoucí či manažeři by měli propojovat žádoucí výsledky zaměstnanců s dosažením cílů organizace. Je třeba najít kompromis mezi uspokojením cílů zaměstnanců s realizací širších záměrů společnosti jako celku.

Z provedených výzkumů teorie sebeurčení vyplývá, že vnější odměny mohou „podkopávat“ motivaci, pokud se jeví jako donucovací. Pokud jsou naopak propojeny s informací o jejich souvislostech, mohou motivaci podpořit. Teorie stanovení cílů říká, že tyto odměny by měly být provázány s cíly, kterou jsou těžké ale zvládnutelné (Robbins, 2014).

K problému poskytování benefitů v podniku se jako nejlepší řešení jeví flexibilní systém odměn, který by byl jasně definovaný a propojený s cíli podniku nebo jeho dílčích částí. Tento systém se stává velmi populární v celém světě a v různých modifikacích už ho využívají i menší firmy. Robbins uvádí i některé typy ke zvýšení motivace u jedinců:

- vnímat individuální rozdíly a chovat se podle nich,
- využívat cíle a zpětnou vazbu,

- zapojit zaměstnance do rozhodování, které se jich týká,
- propojit odměny s výkonem,
- provádět pravidelnou kontrolu, jestli je systém vnímán jako spravedlivý.

Ke zmíněným proměnným je ještě dobré uvést procedurální spravedlnost, která má podstatný vliv na spokojenost zaměstnanců. Tyler a Bies (2015) ji připisují velkou váhu, a proto rozeznávají pět faktorů přispívajících k vnímání procedurální spravedlnosti. Jedná se o:

1. *„Přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska;*
2. *Potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi;*
3. *Důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků;*
4. *Poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí;*
5. *Poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.“*

4 ODMĚŇOVÁNÍ

Jeden z hlavních úkolů řízení lidských zdrojů patří odměňování pracovníků a má mnoho funkcí. Zaměstnavatelům nabízí velké množství, jak s odměňováním svých podřízených naloží. Kvůli nepřehlednému množství se tak často stává, že organizace svůj „odměňovací mix“ tak překombinuje, že se sám v něm začne ztrácet a z původního motivačního prvku se stává zdroj nespokojenosti a demotivace pracovníků. Dalším častým problémem je složitost těchto systémů a účel odchází do pozadí. Podle Kerrla (1975) by formální odměna neměla vytvářet překážku v překonání, jak se tomu může stát.

Odměňování pracovníků patří k nejsložitějším a nejdůležitějším nástrojům řízení lidských zdrojů. Úkolem tohoto řízení je získat a udržet kvalitní zaměstnance, přispívat k růstu jejich výkonu a produktivity. Současně také zajistit nákladovou konkurenceschopnost podniku a zabezpečovat, aby produktivita práce podniku rostla rychleji než mzdy. Podle Urbana (2013) k požadavkům na odměňování patří i diferenciací mezd, která odpovídá náročnosti a odpovědnosti pracovních míst a osobním výsledkům jednotlivých pracovníků.

Podle Koubka (2005) znamená odměňování v moderním řízení lidských zdrojů nejen mzdu či plat, ale i jiné formy peněžní odměny, která je poskytovaná organizací pracovníkovi jako kompenzace za vykonanou práci. Kromě zmíněného zahrnuje také povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody, které jsou poskytované organizací nezávisle na pracovním výkonu, ale pouze z pracovního titulu. Takové odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou vždy samozřejmé, například přidělení PC, vybavení kanceláře.

Kleibl, Dvořáková a Šubrt (2001) zase chápou odměňování jako systém, který je tvořen hlavně mzdovou strukturou.

Vodáček a Vodáčková (1994) ve své publikaci definují odměnu jako druh kompenzace výsledků a úsilí lidí, kteří se podílejí na činnosti firmy.

Koubek (2005) se drží názoru, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Věří, že zaměstnanci budou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, pokud jejich úsilí povede k žádoucí odměně. Některé podniky však vůbec nejsou vázány na pracovní výkon, ale na příslušnost organizace (placená dovolená, třináctý plat) nebo na celkovou dobu zaměstnání u zaměstnavatele.

4.1 Strategie a řízení odměňování

Obecně platí, že podnik by měl při svém rozhodování nejprve uvažovat ve větším měřítku, od kterého by se následně mělo dovozovat konkrétní opatření. To platí pro výrobu, marketing i odměňování. Z toho důvodu by celý proces odměňování neměl začínat u výběru konkrétních odměn či benefitů nabízených pracantům, ale u celkové strategie systému odměňování. Poté by určené prvky systému odměňování měly napomáhat jeho celkovým cílům, které jsou podle Armstronga (2009) tyto:

- Odměňovat zaměstnance podle hodnoty, kterou vytvářejí pro podnik
- Spojovat postupy v odměňování s cíli organizace a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků
- Odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité
- Snaha získávat a udržet si kvalitní zaměstnance
- Motivovat pracovníky a získávat jejich loajalitu
- Pracovat na kultuře vysokého výkonu

Systém odměňování a jeho řízení má dlouholetou tradici, a proto je mnoha autory různě popisováno. Obecně lze říct, že je to odměna, kterou zaměstnanec obdrží za vykonanou práci. Rozdílem bývá, co který autor myslí pod pojmem odměna.

Například Koubek (1996, str. 144) uvádí, že „*systém odměňování není nic jiného než způsob stanovené mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.*“ V Koubkově o patnáct let novější publikaci už je definice takováto: „*odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné*

formy peněžní odměny... Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu.“ (Koubek, 2011, str. 283)

Na tomto příkladu je vidět, že vnímání konceptu odměňování se časem může měnit i u jednoho autora.

Podle Koubka (2011) by si podnik při jakémkoliv rozhodování měl položit následující otázky:

1. Čeho potřebuje podnik svým systémem odměňování dosáhnout?
2. Jaký význam mají různé odměny pro zaměstnance?
3. Jaké vnější faktory toto odměňování v podniku ovlivňují?

Až si organizace zodpoví a jasně vymezí zmíněné otázky, má pro ni význam se zabývat konkrétními druhy benefitů a odměn.

Současný široký pohled na odměňování je označen za celkové odměny, které jsou široce využívány. Armstrong (2009) vidí kromě peněžních odměn a zaměstnaneckých benefitů i nehmotné odměny, které mohou být ve formě uznání a pochval, dalšího nadstavbového vzdělání a rozvoje, růstu pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.

4.2 Prvky systému odměňování a celková odměna

Zjednodušeně můžeme říci, že systém odměňování se zabývá odměňováním pracovníků za jejich odvedenou práci. V dřívějších dobách byla za odměnu považována jen výplata nebo nějaké další hmotné odměny. Dnes už je tento pojem komplexnější. Ačkoliv pohledů na odměnu je několik, celkovou odměnu Armstrong (2009) dělí na dvě subkapitoly:

- **Vnější odměna** – odměna hmotného charakteru vyjádřená v penězích. Armstrong ji pojmenovává jako „transakční odměnu“ na základě transakčního a transformačního leadershipu a řadí pod ní základní výplatu i zaměstnanecké výhody. Byars a

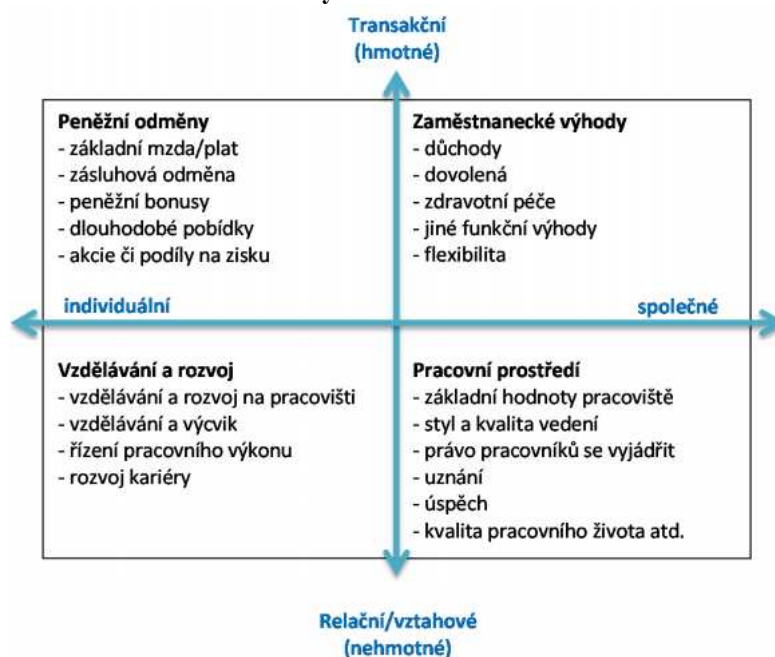
Rue (1987) ji vnímají v širším měřítku a řadí k ní i formální uznání, sociální vztahy, povýšení a pracovní prostředí.

- **Vnitřní odměna** – tento druh nefinančního charakteru Armstrong (2009) označuje za relační nebo vztahovou odměnu, zahrnuje do ní i rozvoj, vzdělání, nabyté zkušenosti. Byars a Rue (1987) opět doplňují Armstronga o dobrý pocit z vykonané práce, neformální uznání, personální růst, spokojenost v práci a sebeúctu.

Nick Wilson (2013) vnímá formy odměn poměrně odlišně a dělí je na finanční odměnu, nefinanční odměnu a benefity. Wilsonova finanční odměna spolu s benefity spadají do vnější odměny, stejně jako to uvádí Armstrong, avšak u nefinanční odměny zahrnuje některé prvky z vnitřních i vnějších odměn (formy uznání, povýšení, spokojenost z práce, úspěch). Celková odměna je tedy nástroj, který slouží k získávání a udržení pracovníků a ovlivňování jejich chování.

Velmi přehledný model celkové odměny vytvořil Towers Perrin, který odměny definuje do čtyř kvadrantů (viz obrázek 4).

Obrázek 4: Perrinův model celkové odměny



Zdroj: Autor, dle Armstrong (2009, str. 745)

4.3 Tvorba systému odměňování

Způsobů, jakými lze odměňovat zaměstnance, je několik. Každý vedoucí má širokou škálu variant, ze kterých může vybírat a rozhodovat o struktuře celkové odměny, o vzájemném poměru jednotlivých forem, nástrojů, pravidel a postupů, které budou u jednotlivých lidí použity (Koubek, 2007).

Pokud podnik vytváří systém odměňování, je nezbytné, aby si na samotném začátku zodpověděl několik důležitých otázek:

- kolik peněz může být vynaloženo na odměňování zaměstnanců, aby byl zachován přiměřený zisk organizace,
- které předpisy je nutné respektovat,
- jaká je situace na trhu,
- jakou nastavit úroveň mezd, aby přilákala nové zájemce o práci,
- jaký výše mzdy uspokojuje současné zaměstnance,
- které peněžní i nepeněžní odměny systém odměňování nabízí.

Každá společnost hledá kompromis v nastavení systému odměňování tak, aby odpovídal tomu, co chce organizace, aby splňoval očekávání zaměstnanců a bral v potaz vliv vnějších faktorů jako je životní styl, situace na trhu, sociální a ekonomická politika vlády.

Po zodpovězení výše uvedených otázek pak podnik konkrétně zvažuje (Horváthová a Čopíková, 2007) následující:

- vnitřní strukturu mezd,
- nastavení reálných mezd (dochází k porovnání s ostatními organizacemi),
- placení jednotlivců,
- placení za odpracovaný čas nebo výsledky,
- speciální odměňování manažerů,
- zaměstnanecké výhody a příplatky,

- řízení a kontrola mezd,
- výběr typů odměn a formování struktury systému odměňování.

Není jednoduchým úkolem nastavit systém odměňování, aby správně fungoval. Jeho součástí je totiž řada dalších činností, procesů a rozhodnutí, která musí organizace učinit. Na samotné tvorbě by se mělo podílet co nejvíce lidí (zaměstnanci, specialisté na personální činnosti i manažeři).

4.4 Struktura systému odměňování

Již výše bylo zmíněno, že dnes se za odměňování nepovažuje jen mzda, ale i další benefity a zaměstnanecké výhody. Stává se poměrně často, že zaměstnanci přímo počítají s různými odměnami a benefity, které jsou sice nenárokové, ale jejich poskytování je v organizaci zakořeněno. Může se tak dokonce stát, že místo toho, aby byly konkurenční výhodou organizace na trhu práce či podstatní stimulačním prostředkem, je jejich případná absence nevýhodou a velkým zdrojem nespokojenosti zaměstnanců. Tato kapitola vymezuje jednotlivé složky systému odměňování, tedy i celkové odměny.

Odměny se dají primárně rozdělit na vnitřní a vnější (finanční a nefinanční), což není to stejné, ač se to tak může na první pohled zdát. Na rozdělení odměn na vnitřní a vnější se dívá z pohledu motivace zaměstnanci. Finanční a nefinanční odměna je pak vnímaná spíše z pohledu podnikovo-ekonomického. Ačkoliv se odměny vnitřní a vnější spolu s finančními a nefinančními dost překrývají a vnitřní a vnější faktory jsme již popsali, nyní bude struktura systému odměňování založena na finančních a nefinančních odměnách.

4.4.1 Finanční odměna

a) Základní mzda/plat

Základní mzda bývá hlavní složkou finanční odměny a bývá určena v časové podobě, zejména v hodinové, týdenní i měsíční částky.

Podle Koubka (1996) je to nejčastěji používaná odměna z důvodů její jednoduchosti, administrativní nenáročnosti, bez nákladů, stability zaručující zaměstnancům jistotu zabezpečení a také u nich nejméně vyvolává pocit nespokojenosti. Nevýhodou této odměny je omezený pobídkový účinek a vyžaduje kontrolu jedinců.

b) Zásluhová odměna

Také jinak nazývaná nenároková odměna je variabilní finanční odměnou, která je závislá na výkonu každého člověka, skupiny nebo celého podniku. Podle Armstronga (2009) je dále členěná na odměnu podle:

- výkonu
- schopností
- přínosu
- dovedností
- délky zaměstnání

Blyton, Heery a Turnbull (2011) uvádí, že důvodem pro zavedení zásluhové odměny v organizaci bývá snaha o dodání motivace, které povede ke zvýšení pracovního úsilí zaměstnanců. V nenárokovém odměňování je jedním z hlavních argumentů pro to, aby lidé, kteří přinášejí organizaci více, byli i lépe placeni. Ale existuje i mnoho argumentů proti tomuto tvrzení, které říkají, že peníze nejsou dostatečně velkým a dlouhodobým stimulem. Nastavení působení tohoto spravedlivého systému nenárokového odměňování je velmi složité, protože často plodí více nespokojených lidí v podniku.

c) Úkolová mzda

Tato forma mzdy může být použita jako základní mzdová forma (v případě pracovníků ve výrobě jako druh dodatkové odměny dle výkonu k časové mzdě). Úkolová mzda je založena na principu odměny za skutečně odvedený výkon. Předpokladem pro ni jsou předem stanovené normy ve formě času nebo normy množství. Oproti časové mzdě má pobídkový potenciál, což může vést k negativním jevům, jakou jsou nedodržení technických postupů, zhoršení kvality, fyzické vypětí (Dvořáková, 2012).

d) Provizní (podílová) odměna

Provizní odměna nazývaná také jako podílová se určuje jako procento z určité sumy (např. tržeb, obratu ze získaných klientů) a využívá se pro obchodní zástupce či podobné profese. Obecně u povolání, ve kterých aktivita zaměstnanců může výrazně ovlivnit množství tržeb v organizaci. Může být použita jako základní složka mzdy nebo jako doplněk k pevnému minimu. Pokud není garantované minimum, může se stát pro zaměstnance stresujícím faktorem z důvodu nejistoty dosažení.

e) Podíl na hospodaření firmy

Odměna za výkon organizace, která má napomáhat spojovat cíle zaměstnanců s cíli organizace. V posledních letech bývá čím dál více populárnější, protože pomocí něj lze docílit větší loajality zaměstnanců, zvýšení jejich oddanosti a zainteresovanosti. Armstrong (2009) rozděluje tři typy systému:

- podíly na zisku,
- podíly na vlastnictví,
- podíly na výnosu.

I tyto odměny s sebou nesou jisté úskalí, neboť mohou snižovat stimulační schopnosti se zvětšující se podnikem. S růstem velikosti organizace mohou mít zaměstnanci pocit, že nemohou něco v ní ovlivnit. Paradoxem je, že tato odměna bývá populární u větších společností.

f) Odměna za úsporu času

Tento druh odměny bývá rád spojován s úkolovou mzdou, protože je při ní pracovník oceňován za provedení práce v kratším časovém okamžiku, než je čas normovaný. Zaměstnanci je poté vyplacena odměna, která je určena na základě rozdílu mezi časem normy a skutečně potřebným časem pro dokončení práce. I zde může být riziko snižující se kvality odvedené práce s možností nedodržování přesných postupů a bezpečnostních pravidel.

g) Prémie

Podle Koubka (2011) je prémie široce uplatňovaná forma odměny, která bývá spojena s časovou nebo úkolovou mzdou. Rozlišují se dva typy:

- jednorázová prémie – mimořádná odměna poskytovaná za nadstandardní výkon či mimořádnou aktivitu (věcný dar, kulturní akce),
- periodicky se opakující prémie - jsou vázány na odvedený výkon a vyplácí se za uplynulé období.

h) Osobní ohodnocení

Tato odměna by měla motivovat k rozvoji schopností lidí, bývá uplatňována u lidí, jejichž kvalita práce se opírá o zkušenosti, schopnosti či sociální dovednosti

i) Odměny a bonusy

Odměny a bonusy bývají vypláceny při dosažení specifických či mimořádných cílů a jejich cílem je posilovat spokojenost zaměstnanců a jejich loajalitu. V případě odměn, se většinou jedná o odměny na dovolenou či k Vánocům. Bonus může nahradit osobní ohodnocení nebo prémii, kdy neexistuje přímé propojení s výkonem. Dvořáková (2012) poukazuje na riziko spojené s bonusy, jako problém s netransparentností a tím spojeným pocitem nespravedlnosti.

V souhrnu lze říci, že finanční odměnu lze rozdělit na pevnou a pohyblivou složku. Pilařová (2008) zdůrazňuje, že nikdy by se neměl poměr mezi těmito dvěma složkami dělat „od oka“, ale měl by se řídit následujícím pravidlem. Aby motivační program pevných a pohyblivých složek byl vnímán zaměstnanci jako spravedlivý, měla by pevná složka mzdy záviset na kompetencích, které je nutné pro danou pracovní pozici. Naopak pohyblivá složka by se měla odvíjet od výkonu. Autorka dále doporučuje, že pevná složka mzdy by se neměla často měnit (ne více jak jednou ročně) oproti pohyblivé, která by se měla měnit měsíčně či čtvrtletně, podle toho, kdy je vyplácena.

4.4.2 Nefinanční odměna

Mezi nefinanční odměny patří vnitřní a vnější odměny nepeněžního charakteru vyjmenované v kapitole 5.2 a řadí se k nim i benefity poskytované zaměstnancům v nepeněžní formě.

4.5 Trendy v odměňování

Trendy v motivaci zaměstnanců se zabývá řada autorů v řadě zahraničních studií. Například B. Alexander (2016) zkoumal, jak byli motivováni zaměstnanci během roku 2015 ve Velké Británii. Výsledky ukázaly, že důležitými faktory toho, aby byl zaměstnanec v práci motivován, jsou následující:

- flexibilita - možnost zaměstnance pracovat částečně z domova,
- svoboda – možnost provádět osobní záležitosti v rámci pracovní doby,
- moderní pracovní vybavení,
- uznání – projevené ocenění za provedenou práci.

Všechny tyto faktory v současnosti výrazně ovlivňují motivaci zaměstnanců. Nicméně výzkum ukázal, že jsou další elementy motivace, které ovlivňují motivaci ještě výrazněji.

Z výzkumu vyplývá, že z celkového počtu dotázaných zaměstnanců bylo 57 % motivováno zvýšením platu, přibližně stejný počet zaměstnanců (33 % respektive 32 %) byl motivován vhodným vyvážením pracovního a soukromého života a uznáním (odměněním) za tvrdě odvedenou práci. Možnost povýšení motivovalo 19 % pracovníků a extra dovolená navíc 17 % pracovníků.

Jakmile měli zaměstnanci vybrat pouze jeden faktor, který je motivoval nejvíce, 45 % z nich označilo vyvážení pracovního a soukromého života. Nicméně je zde důležité poznamenat, že více než jedna třetina všech zaměstnanců nebyla schopna označit pouze jeden faktor, který je pro ně motivující nejvíce. Důležitým závěrem ze studie tedy je, že každého zaměstnance mohou motivovat jiné faktory, nicméně většinou se jedná o kombinaci několika z nich. Jak již bylo zmíněno, zaměstnavatel by se tak neměl soustředit

pouze na jeden faktor, ale měl by být schopen nabízet vhodnou kombinaci těchto motivujících faktorů.

Podobný výzkum provedl B. Gaille (2013) v prostředí USA. Autor se zaměstnanců ptal, které faktory by je více v práci motivovaly a umožnily jim tak být práci více oddaný. S předpokladem, že každý zaměstnanec měl uvést pouze jeden nejvýznamnější motivační faktor, lze konstatovat, že otázka peněžních odměn nepředstavovalo zásadní faktor. Výsledky ukázaly, že více pracovních příležitostí a pravomocí by motivovalo 27 % dotázaných zaměstnanců, 20 % je motivováno možností dalšího vzdělávání a dalšího růstu v rámci zaměstnání, 15 % možností flexibilní pracovní doby, 9 % zlepšením pracovních vztahů s kolegy a 8 % by ocenilo práci s více výzvami.

Oba výzkumy prokázaly odlišné vnímání motivace v podobě peněžních odměn.

V jiné studii také Rakyan (2016) zabývající se trendy v odměňování tvrdí, že zaměstnanci budou čím dál více požadovat více flexibility na pracovišti – od práce z domova po pružnou pracovní dobu. Zároveň uvádí, že pro mnoho společností je trendem čím dál více zavádět zdravotní a wellness programy přispívající ke zdravějším a efektivnějším zaměstnancům. Mnoho fyzických cvičení během pracovní doby mohou například přispět k odbourávání stresu. Zde je však velmi důležité, aby společnosti pečlivě zvážily efektivitu a udržitelnost takovýchto opatření.

5 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Praktická část diplomové práce se bude zabývat motivačním a odměňovacím systémem společnosti Mars Svratka, a.s. Nejdříve bude představen samotný podnik a jeho zaměstnanecké výhody. Poté bude pomocí dotazníkového šetření provedena analýza motivačního a odměňovacího programu podniku. Dále bude zhodnocena spokojenost zaměstnanců s jeho aktuální podobou. Na základě této analýzy poté budou doporučena opatření, která by měla vést k zefektivnění systému společnosti.

5.1 O společnosti

Společnost Mars Svratka, a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku 1. ledna 1994.

Název: Mars Svratka, a.s.

Sídlo: Libušina 194, 592 02 Svratka

Právní forma: akciová společnost

Předmět podnikání:

- drobná strojírenská výroba
- silniční motorová doprava nákladní
- práce mechanizačními prostředky
- obchodní živnost – nákup zboží za účelem dalšího prodeje; prodej mimo obory vyhrazené živnostenským zákonem

Představenstvo – statutární orgán:

- předseda: Leoš Holas
- členové: Tomáš Kopecký, Petr Hamák

Dozorčí rada:

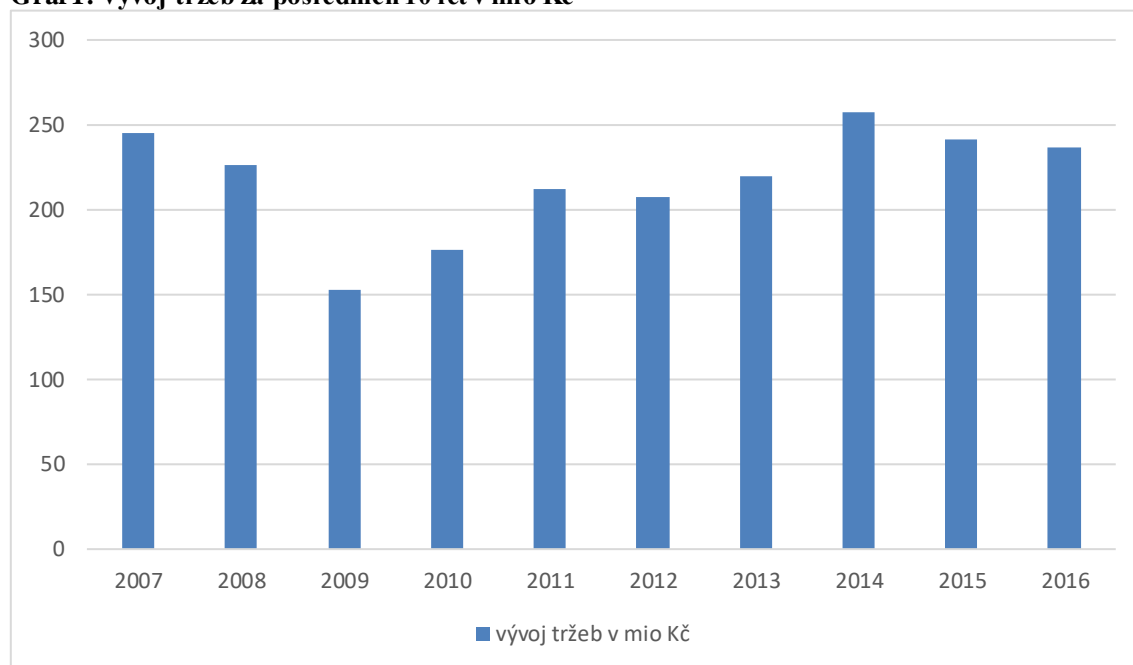
- předseda: Zdeněk Vltavský
- členové: Ladislav Dušek, Milan Kubík

Základní kapitál: 93 378 790 Kč, splaceno 100 %

Počet zaměstnanců: 294 (264 kmenových lidí + 30 z agentury)

V následujícím grafu č. 1 je zobrazen vývoj tržeb společnosti Mars Svatka, a.s. za posledních 10 let (od roku 2007 do 2016).

Graf1: Vývoj tržeb za posledních 10 let v mio Kč



Zdroj: Zpracováno autorem na základě informací od vedení podniku

Na výše zmíněném grafu je vidět výrazné snížení tržeb v roce 2009. To bylo způsobené zejména hospodářskou krizí, která přišla z USA a snížila poptávku po výrobcích. Od tohoto roku však mají tržby opět rostoucí tendenci.

5.2 Historie společnosti

Počátek společnosti Mars Svatka, a.s. sahá až do konce 19. století, kdy živnostník Jan Berounský založil rodinný podnik zabývající se výrobou kovového zboží a petrolejových lamp pod značkou Mars. V roce 1948 byl podnik znárodněn, ale výrobní značka a většina sortimentu zůstala zachována. V 80. letech 20. století se Mars začlenil do kon-

cernu Agrozet. Jeho stěžejním programem se stává výroba sedadel do traktorů pro známou značku Zetor. Po převratu roku 1989 se Agrozet rozpadá a Mars funguje jako státní podnik až do roku 1994, kdy se mění na akciovou společnost.

I nadále firma ve svém výrobním portfoliu zanechává velkou část původní produkce, která navazuje na tradici kovovýroby a čím dál více poskytuje zákazníkům výrobu na zakázku podle jejich požadavků.

Společnost Mars Svratka, a.s. se zabývá zpracování kovů, převážně lisováním, svářením, povrchovými úpravami a montáží. Dle požadavků zákazníků zajišťuje i výrobu zboží, zhotovení nástrojů i konstrukční návrhy. Protože využívá široké spektrum technologií, využívá možnost finální povrchové úpravy práškovým lakem nebo galvanickým zinkem na automatických linkách, je podnik schopný zabezpečit komplexnost výroby.

Veškerá činnost podniku se dá rozdělit mezi tři hlavní kategorie. První část se zabývá výrobou kovového spotřebního zboží, druhá se zaměřuje na povrchové úpravy a do poslední můžeme zařadit výrobu polotovarů v rámci kooperované výroby (například nákupní vozíky či regály do maloobchodních a velkoobchodních prodejen).

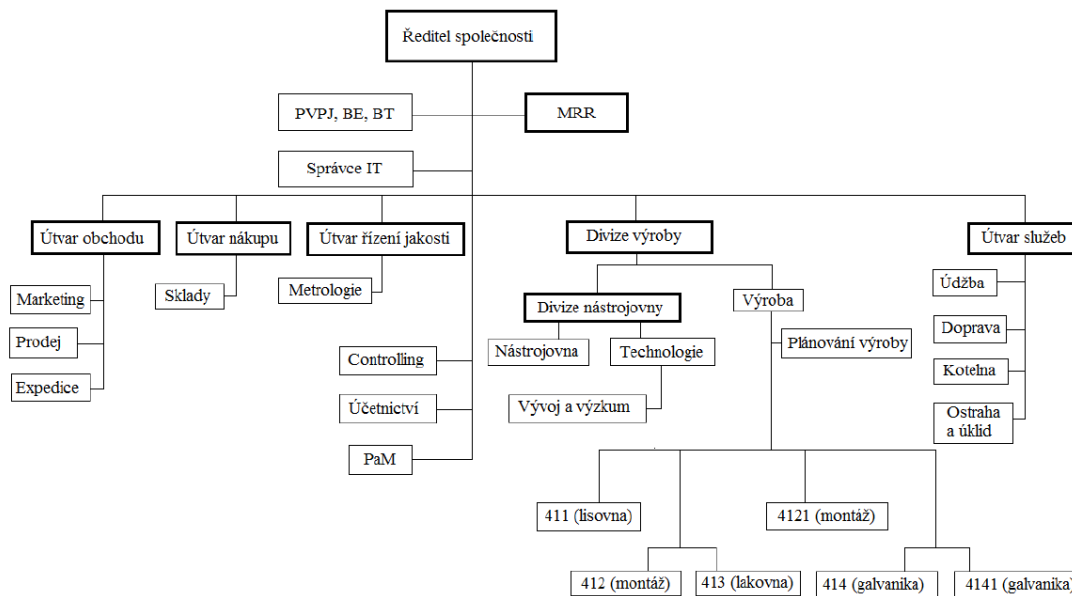
Díky stabilnímu odbytu spotřebního zboží na domácím i zahraničním trhu může společnost orientovat své působení na oblast dlouhodobých kooperací. Mezi nejznámější sortiment zboží, který Mars Svratka, a.s. nabízí jsou skřínky na nářadí, petrolejové lampy, různé typy dopisních schránek, nádoby na přepravu jídla, odpadkové koše, sedadla do traktorů Zetor atd. Pro kvalitu výrobků a profesionalitu služeb využívají certifikovaného systému řízení jakosti - normu ČSN EN ISO 9001:2001 auditovanou firmou TÜV. (Mars Svratka, 2016).

5.3 Organizační struktura

Společnost Mars Svratka, a.s. je organizačně členěn na úsek ředitele společnosti, nákupu, obchodu, řízení jakosti, divizi nástrojovny, výroby a služeb. Celkový management

společnosti tvoří v první řadě ředitel celé společnosti spolu s řediteli jednotlivých úseků a ředitelem pro rozvoj. V následujícím obrázku je zobrazena organizační struktura podniku.

Obrázek 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Kolektivní smlouva (Mars Svatka, 2014)

Vedle top managementu jsou v podniku zastoupeny další dvě kategorie zaměstnanců. Mezi první skupinu patří THP, tzn. technicko-hospodářští pracovníci, kteří podle své specializace zajišťují podporu pro výrobu, a dělníci. Celkově ve společnosti Mars Svatka, a.s. pracuje 264 kmenových zaměstnanců a 30 lidí zprostředkovává agentura.

6 MOTIVAČNÍ SYSTÉM A ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Tato část práce se zabývá systémem odměňování zaměstnanců, který je stanoven na třech úrovních. Mzda, která je uplatňovaná, je časová, úkolová a podílová.

1. Dělníci

Ve společnosti Mars Svatka a.s. se dělnické profese dělí na jednicové (výrobní práce či úkolová dle norem) a režijní (manipulanti, údržba, obsluha výroby, skladníci). Mzda jednotlivých dělníků se skládá ze dvou složek. Z tarifní složky a také z prémie či nadtarifní složky.

Základní složku mzdy u jednicových dělníků tvoří tarifní složka a normohodiny. K této složce jsou každý měsíc připočítány prémie, které se počítají určitým procentem ze základní složky mzdy. Tyto prémie jsou poté vypláceny společně se základní mzdou.

Tarifní, hodinový či stálý základ, které se násobí počtem odpracovaných hodin v měsíci jsou režijní mzdy. Tato prémie se opět počítá jako určité procento ze základní mzdy a vyplácí se měsíčně.

Každý dělník má svoji procentuální prémii stanovenou v pracovní smlouvě. Její výše je vždy závislá na profesi, kterou daný člověk vykonává a zohledňuje se i míra odpovědnosti při vykonávání dané práce a její náročnosti. Může se stát, že zaměstnanec bude porušovat pracovní kázeň či nebude dodržovat pracovní postupy. V takovém případě bude má vedoucí pracovník právo prémie pokrátit či dle závažnosti ani nevyplatit.

2. Technicko-hospodářští pracovníci (THP)

Tato skupina zaměstnanců pobírá mimo základní mzdu i osobní ohodnocení, které slouží jako nástroj motivace pracovníků. Stejně tak může snížení sloužit nadřazenému v případě nedbalosti. Výše osobního ohodnocení závisí na vykonávané profesi THP, jeho míry odpovědnosti, počtu podřízených pracovníků a je také uvedena v pracovní

smlouvě. Technicko-hospodářští pracovníci dostávají také měsíční prémie, které jsou určeny podle konkrétní pozice. Stejně jako u dělnické profese se zde jedná o motivaci k plnému výkonu.

3. Top management

Jednotliví manažeři mají fixní složku mzdy stanovenou podle pracovní smlouvy. Během kalendářního roku je však možné navrhnout jakémukoliv zaměstnanci mimořádnou odměnu za výjimečnou práci pro firmu, která pro ni měla přínos či byla velmi obtížná. O této odměně vždy rozhoduje nadřízený.

6.1 Zaměstnanecké výhody

Pokud se podíváme na statistiky mezd, je jasné, že průměrná mzda každoročně roste. Zároveň také roste počet firem, které svým pracovníkům nabízí různé benefity/zaměstnanecké výhody. A proč jsou tyto benefity tak populární? Důvod je jasný. S jejich pomocí lze zvýšit ohodnocení zaměstnanců, aniž by se musela zvýšit mzda. To je způsob, jak se dá výrazně ušetřit na mzdových nákladech, a to hlavně díky daňovým úsporám a úsporám na sociálním a zdravotním pojištění jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele. (Buřík, 2007)

Veškeré benefity, které společnost Mars Svatka, a.s. nabízí, jsou uvedeny v kolektivní smlouvě. Tato smlouva je uzavíraná mezi odborovou organizací a podnikem, tedy předsedou představenstva a ředitelem společnosti Ing. Leošem Holasem. Kolektivní smlouva upravuje a zároveň stanovuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, práva a povinnosti obou smluvních stran. Platnost této smlouvy je čtyři roky. Jako podklad pro tuto práci byla využita současná Kolektivní smlouva platná v letech 2014-2017. Nabídka zaměstnaneckých výhod je stejná už od kolektivní smlouvy, která začala platit v roce 2007.

V části smlouvy, která se zabývá odměňováním zaměstnanců je uvedeno, že obě smluvní strany garantují zaměstnancům vytvoření rovných podmínek pro sjednání a poskytování mzdy. Při sjednávání zásad a podmínek pro používání mzdových forem a

rozdělování objemu finančních prostředků jednotlivým skupinám zaměstnanců vystupují obě strany jako rovnocenní partneři. Každému pracovníkovi náleží za vykonanou práci mzda, která se stanovuje podle kolektivní smlouvy, případně dle individuální smlouvy či smlouvy jiné. Za mzdu se nepovažují další plnění, která jsou poskytovaná v souvislosti se zaměstnáním, zejména náhrady mzdy, odstupné, výnosy z kapitálových podílů akcií (obligací), cestovní náhrady. Zaměstnavatel je povinen vždy poskytnout zaměstnanci mzdu bez ohledu na ekonomickou situaci podniku. (MARS Svratka, 2014).

6.1.1 Týden dovolené nad rámec zákoníku práce

Zákon stanovuje 20 pracovních dnů na rok. Společnost Mars Svratka, a.s. poskytuje svým zaměstnancům jeden týden navíc nad rámec zákoníku práce. Bývá pravidlem, že v období letních prázdnin je dvoutýdenní celozávodní dovolená.

6.1.2 Omluvené volno s náhradou mzdy při osobních překážkách v práci

Při některých událostech náleží zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy. Mezi tyto případy patří:

- úmrtí manžela/manželky, druhy/družky nebo dítěte; toto volno činí 8 pracovních dní s náhradou mzdy
- pohřeb sourozence nebo rodiče zaměstnance, sourozence nebo rodiče jeho manžela/manželky, stejně tak i manžela/manželky dítěte a manžela/manželky sourozence; toto volno činí 3 pracovní dny
- pohřeb vnuka nebo prarodiče zaměstnance či prarodiče jeho manžela nebo jiné osoby, která žila s pracovníkem ve společné domácnosti v době úmrtí; volno s náhradou mzdy představuje 3 pracovní dny
- při vlastní svatbě zaměstnanci náleží 3 pracovní dny volna
- účast rodiče na svatbě jeho dítěte a naopak i při účasti dítěte na svatbě rodiče; náhrada mzdy vzniká pro 2 pracovní dny
- narození dítěte; toto volno činí 2 pracovní dny plus 1 den při účasti na porodu
- přestěhování; možnost čerpání 2 pracovních dnů

- vyšetření či ošetření ve zdravotnickém zařízení; toto pracovní volno s náhradou mzdy je dáno na nezbytně nutnou dobu

6.1.3 Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnavatel Mars Svratka, a.s. poskytuje všem svým zaměstnancům příspěvek 450 Kč na životní pojištění u předem vybrané společnosti.

6.1.4 Schválená osmi hodinová pracovní doba včetně přestávky na jídlo

Všichni pracovníci mají proplacenou přestávku na oběd, proto čistá pracovní doba je 7,5 hodin za den, tedy 37,5 hodin týdně.

6.1.5 Příspěvek na stravování

Příspěvek na stravování mají zaměstnanci, kteří konzumují jídlo v závodní jídelně. Cena hlavního jídla je stanovena na 53 Kč a zaměstnavatel přispívá částkou 30 Kč.

6.1.6 Příplatek za práci o víkendech

Pokud zaměstnanec má nařízenou práci v sobotu a v neděli, přísluší mu dosažená mzda zvýšená o příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. Tento příplatek přísluší zaměstnanci i v případě, že měl náhradní volno. U pracovníků v nepřetržitém provozu se poskytne příplatek za každou práci o víkendu bez ohledu na to, zda jsou tyto dny podle harmonogramu směn současně dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, či nikoliv. Zaměstnanci náleží příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Zákoník práce stanovuje jako minimální výši příplatku ve výši 10 % průměrného výdělku.

6.1.7 Příplatek za práci v odpoledních směnách

Za práci zaměstnance v odpoledních směnách, tedy v čase od 13:30 do 21:30 hod., náleží zaměstnanci příplatek ve výši 4,80 Kč. Pracovník musí odpracovat celou směnu a pokud se jedná o práci přesčas či čerpání náhradního volno, tak se příplatek nevyplácí.

6.1.8 Odměna při dovršení 50 let věku a prvním odchodu do důchodu

Zaměstnanec, který dovrší 50 let věku a při prvním odchodu do důchodu, je vyplacena částka, která závisí na době odpracovaných let ve firmě, viz tabulka níže.

Tabulka 1: Odměna při výročí a odchodu do důchodu

Doba trvání pracovního poměru	Výše odměny
1 – 3 roky	1 000 Kč
4 – 5 let	1 500 Kč
6 – 9 let	2 500 Kč
10 – 14 let	3 500 Kč
15 – 19 let	4 900 Kč
20 – 24 let	5 800 Kč
25 let a více	7 700 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva (Mars Svatka, 2014)

Aby byla zaměstnanci vyplacena odměna, tak musí zaměstnanec být zaměstnán nepřetržitě minimálně 1 rok. Poté jsou mu vypláceny odměny ze sociálního fondu.

6.1.9 Odměna za dobu nepřetržitě práce u zaměstnavatele

Následující tabulka ukazuje výši odměny pro významných pracovních jubileích.

Tabulka 2: Odměna za dobu nepřetržitě práce v Mars Svatka, a.s.

Doba pracovního poměru	Výše odměny
20 let	3 000 Kč
25 let	4 000 Kč
30 let	5 000 Kč
35 let	6 000 Kč
40 let	7 000 Kč

Zdroj: Kolektivní smlouva (Mars Svatka, 2014)

6.1.10 Příplatek za přeplňování výkonové normy

Pokud jednicoví dělníci přeplní výkonovou normu, náleží mu příplatek. Za každé 1 % přeplnění nad stanovené procento plnění, je dělníkovi vyplacena částka 0,20 – 1,00 Kč za odpracovanou hodinu.

6.1.11 Příspěvek na případnou rekreační činnost

Ze sociálního fondu přispívá zaměstnavatel svým pracovníkům na případnou rekreační činnost. V minulých letech byl příspěvek ve formě zájezdu do Tater a Chorvatska.

6.1.12 Setkání zaměstnanců

Každým rokem Mars Svratka, a.s. pořádá vánoční večírek a večírek před celozávodní dovolenou. Důvodem pořádání je projev poděkování svým zaměstnancům. Pracovníci tyto akce hojně navštěvují, neboť jsou rádi, že se mohou setkat s kolegy i mimo pracovní dobu.

6.2 Informovanost zaměstnanců

V podniku se pravidelně schází řídicí pracovníci na poradu výrobní, poradou ředitele a zasedání představenstva. Pravidelně v pondělí se schází výrobní porada, kde jejím předmětem je operativní řešení výrobních problémů. Na této poradě jsou vždy přítomni: manažer výroby, manažer prodeje, manažer nákupu a všichni mistři z výroby. O četnosti porad ředitele a manažerů jednotlivých úseků rozhoduje ředitel. Obvykle to však bývá jednou týdně či dle potřeby. Třetí druh porad, zasedání představenstva, zasedá minimálně jednou za měsíc nebo podle potřeby mimořádné zasedání.

Dělníci bývají informováni předsedou odborů, který má denně úřední hodiny, kde ho může každý zaměstnanec navštívit.

Mezi výjimečné porady lze zařadit schůze ve výrobní hale, kterou svolává ředitel pro zaměstnance, kde se prezentuje úspěch či neúspěch podniku Mars Svratka, a.s. a její záměry pro následující období. Účast na této poradě je dobrovolná a obvykle bývá jednou za rok.

7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

7.1 Charakteristika

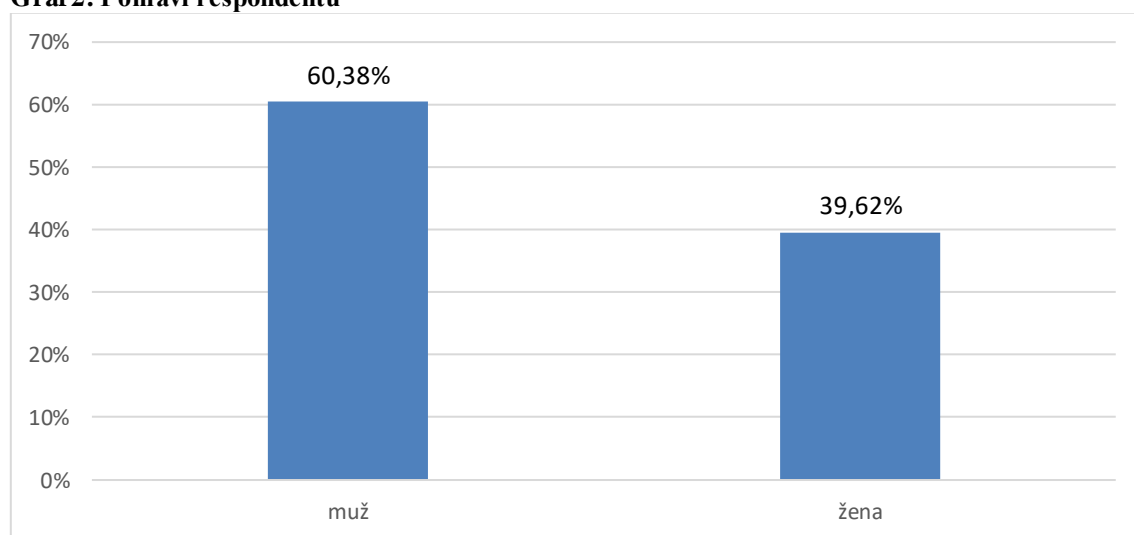
Společnost Mars Svatka, a.s. ke dni 1. 1. 2017 zaměstnávala celkem 294 zaměstnanců. Z toho je 264 lidí kmenových a dalších 30 pracovníků zprostředkovává pracovní agentura. Všem 264 zaměstnancům byl rozdán dotazník, přičemž jeho návratnost činila 106 dotazníků, což vypovídá o návratnosti 36 %.

7.2 Výsledky dotazníkového šetření

V této části práce budou shrnuty výsledky dotazníkového šetření ze společnosti Mars Svatka, a.s. Cílem tohoto šetření je zmapování stavu motivačního a odměňovacího systému podniku a spokojenosti pracovníků s tímto systémem. Prvních pět otázek z dotazníku zjišťuje základní informace o respondentech.

Otázka č. 1 Vaše pohlaví?

Graf2: Pohlaví respondentů



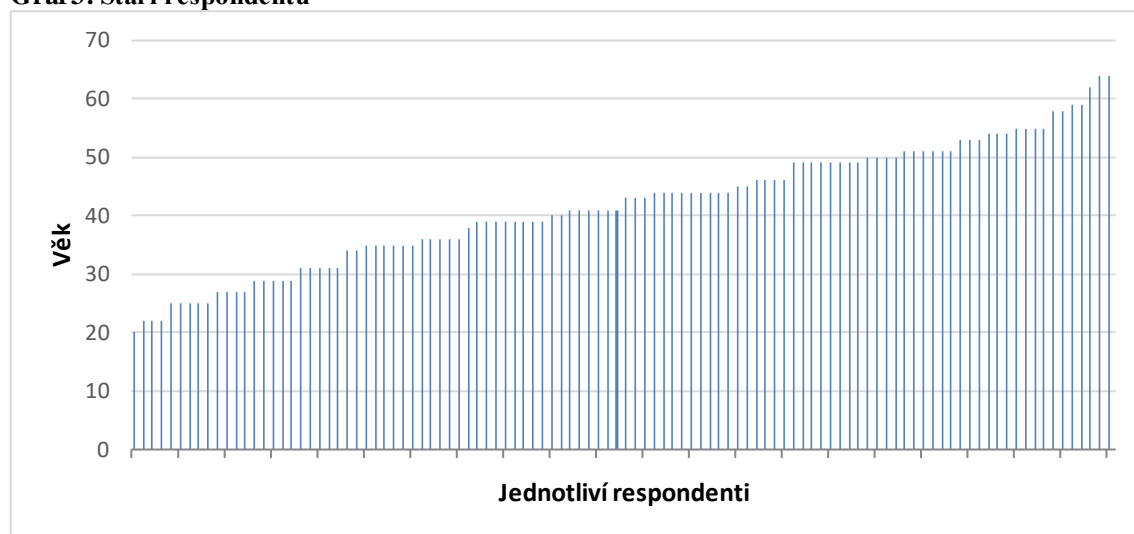
Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

První otázka se ptala na pohlaví respondentů. Na celkovém počtu odevzdaných dotazníků se podílelo 60,38 % mužů a zbylých 39,62 % zastupovalo ženské pohlaví. Aktuální personální rozdělení žen a mužů ve společnosti je 34 % žen a 66 % mužů. Výsledky z dotazníku můžeme považovat za průkazné.

Otázka č. 2 Kolik je Vám let?

Další otázka se zabývala věkem, kde níže uvedený graf zobrazuje demografické rozdělení respondentů.

Graf 3: Stáří respondentů

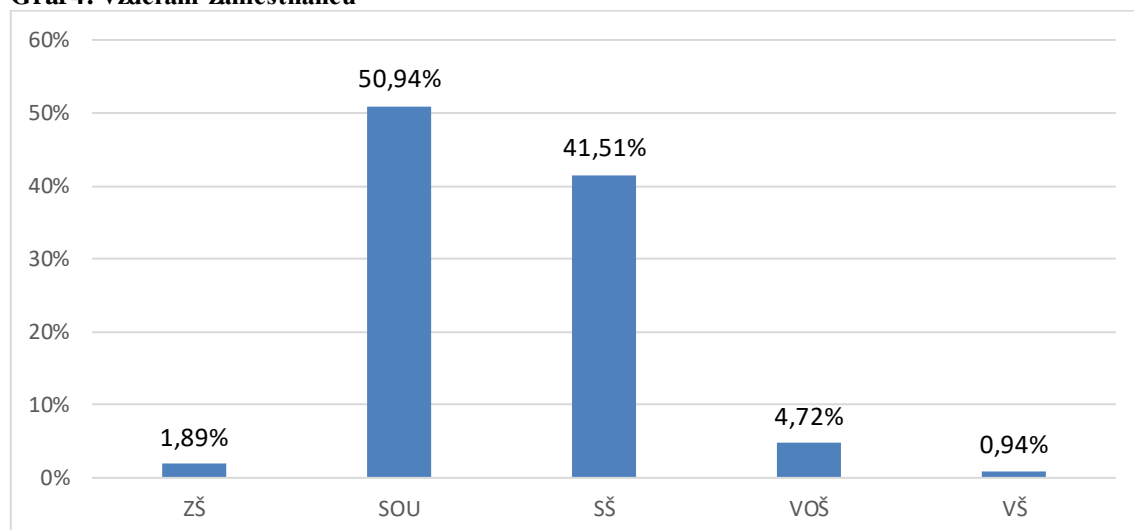


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Na grafu č. 3 je uveden věk jednotlivých respondentů (osa Y) seřazených od nejmladších po nestaršího. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 106 lidí. Z následujícího grafu je patrné, že ve společnosti jsou zaměstnáváni lidé různých věkových kategorií. Tato situace je pro podnik ideální, neboť lidé staršího věku mohou mladším předat své dlouholeté zkušenosti a mladší generace těm starším naopak nové trendy a postupy.

Otázka č. 3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf4: Vzdělání zaměstnanců

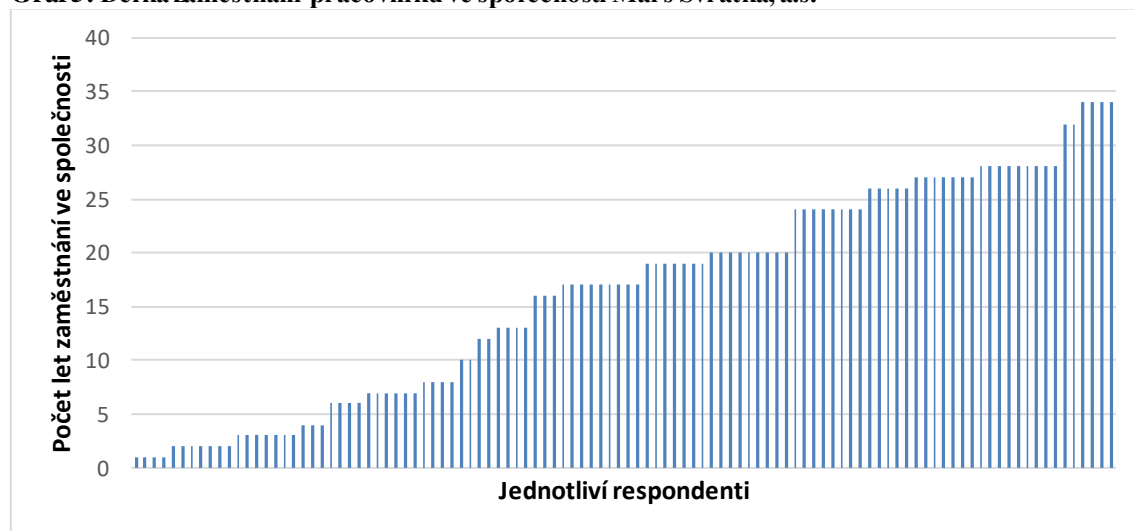


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Výše uvedený graf č. 4 představuje rozdělení zaměstnanců podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Z grafu je jasné, že největší zastoupení mají pracovníci se středním odborným učelištěm (50,94 %) a střední školou (41,51 %). Méně zastoupeni jsou zaměstnanci se základním vzděláním (1,89 %), vyšší odbornou školou (4,72 %) a vysokou školou (0,94 %).

Otázka č. 4. Jak dlouho jste zaměstnaný/á ve společnosti Mars Svratka, a.s.?

Graf5: Délka zaměstnání pracovníků ve společnosti Mars Svratka, a.s.

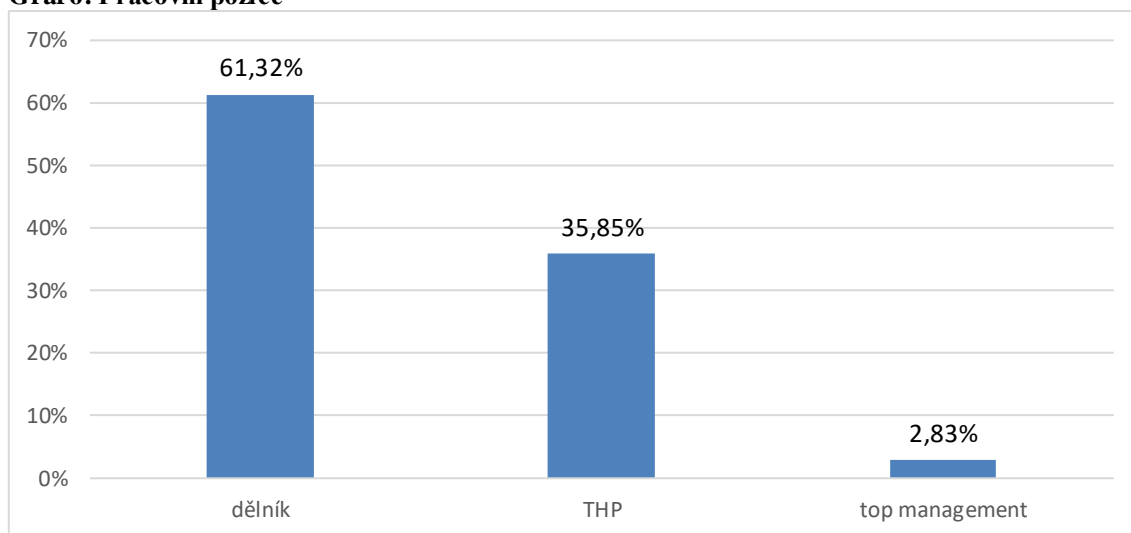


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Na grafu č. 5 můžeme vidět, jak dlouho jsou jednotliví pracovníci ve společnosti zaměstnáni. Osa X představuje jednotlivé respondenty (celkem 106) v závislosti na ose Y, která představuje délku jejich pracovního poměru ve společnosti Mars Svratka, a.s. udávaného v letech. Z grafu je patrné, že zaměstnanci ve společnosti jsou poměrně stálí. Podnik se tak nemusí trápit s častou fluktuací pracovníků.

Otázka č. 5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf6: Pracovní pozice



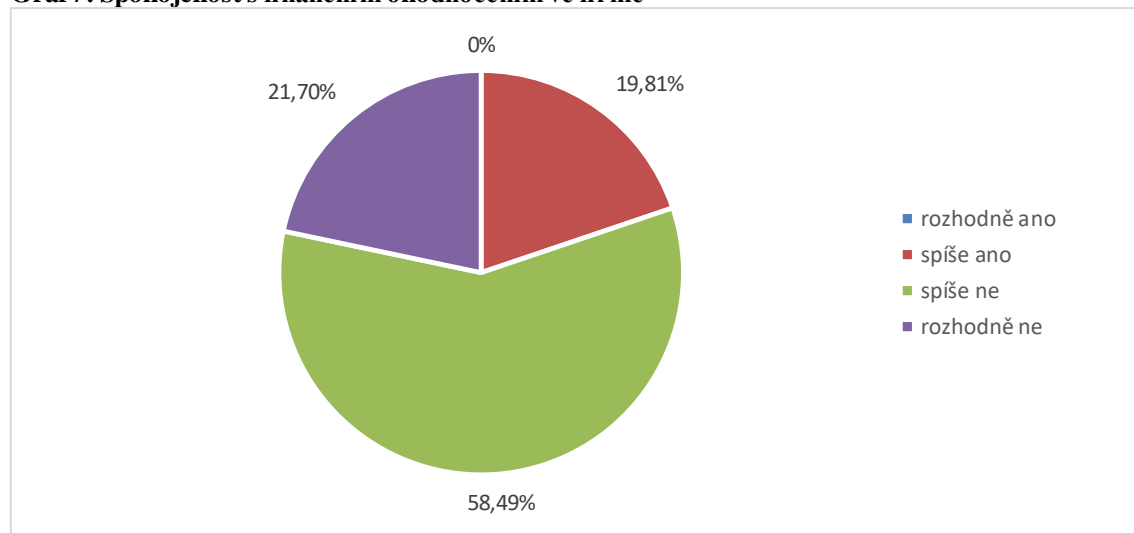
Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Otázka číslo 5 se dotazovala na pracovní pozici respondenta. Největší zastoupení mají dělníci, kteří mají i největší podíl zastoupení ve společnosti. Celkem tedy mezi respondenty byli zastoupeni dělníci v poměru 61,32 %, dále THP v poměru 35,85 % a zástupci top managementu zastupovali 2,83 %. Pro větší přehlednost v následujících grafech byli 3 zástupci top managementu přidáni k THP. Žádný z respondentů neuvedl, že by měl jinou pracovní pozici, než která byla uvedena.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením včetně prémie?

Další otázka se týkala respondentů, zda jsou spokojeni s jejich finančním ohodnocením. Na koláčovém grafu níže je graficky znázorněno procentuální rozdělení všech odpovědí od respondentů bez ohledu na jejich profesi. Další graf už zahrnuje rozdělení na dělníky a THP včetně manažerů.

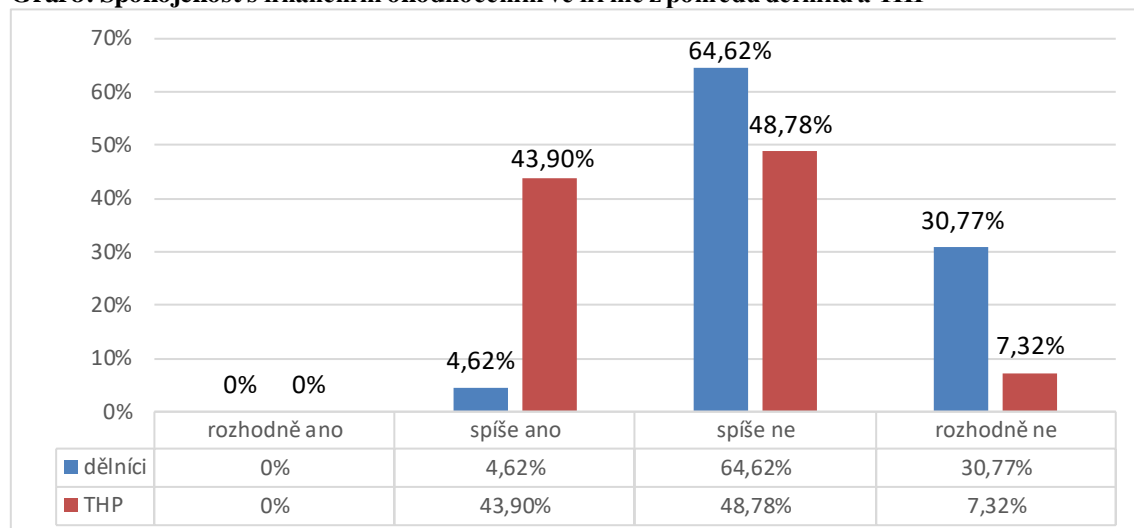
Graf 7: Spokojenost s finančním ohodnocením ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Z grafu č. 7 vyplývá, že se svým finančním ohodnocením není nikdo rozhodně spokojen, což je pro dnešní společnost poměrně typické. Naopak rozhodně nespokojeno je 21,70 % respondentů. Spíše nespokojeno je 58,49 % a spíše spokojeno je 19,81 % z dotazovaných.

Graf8: Spokojenost s finančním ohodnocením ve firmě z pohledu dělníků a THP



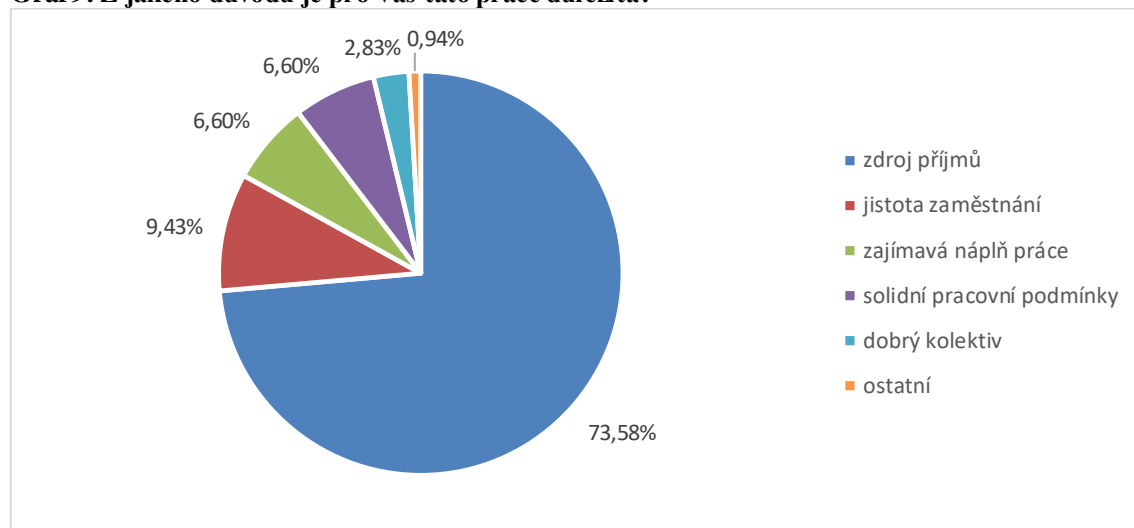
Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Jak ukazuje graf číslo 8, nespokojenost převládá u dělnické profese. Ti se celkově ve 30,77 % přiklonili k možnosti „rozhodně ne“ a na možnost „spíše ne“ reagovali v 64,62 % případů. Variantu „spíše ano“ využilo 4,62 % dělníků a žádný nezaškrtl odpověď „rozhodně ano“. Stejně se to u odpovědi „rozhodně ano“ neslo u THP, kde také žádný administrativní pracovník nezakroužkoval tuto možnost. Pro odpověď „spíše ano“ se rozhodlo 43,90 %, největší část THP (48,78 %) pak vybralo možnost „spíše ne“. Pro odpověď „rozhodně ne“ se přiklonilo jen 7,32 % THP.

U této otázky ve velké míře převládají negativní odpovědi, což může být zapříčiněno opravdovou nespokojeností, která může vést až k hledání jiné práce, nebo zaměstnancům výplata nevyhovuje a doufají v její zvýšení. Proto je důležité, abychom se zaměřili na negativní hodnocení a hledali možnosti, jak zvýšit spokojenost pracovníků nejen prostřednictvím finančního ohodnocení.

Otázka č. 7: Proč je pro Vás důležitá práce v tomto podniku? Vyberte hlavní důvod.

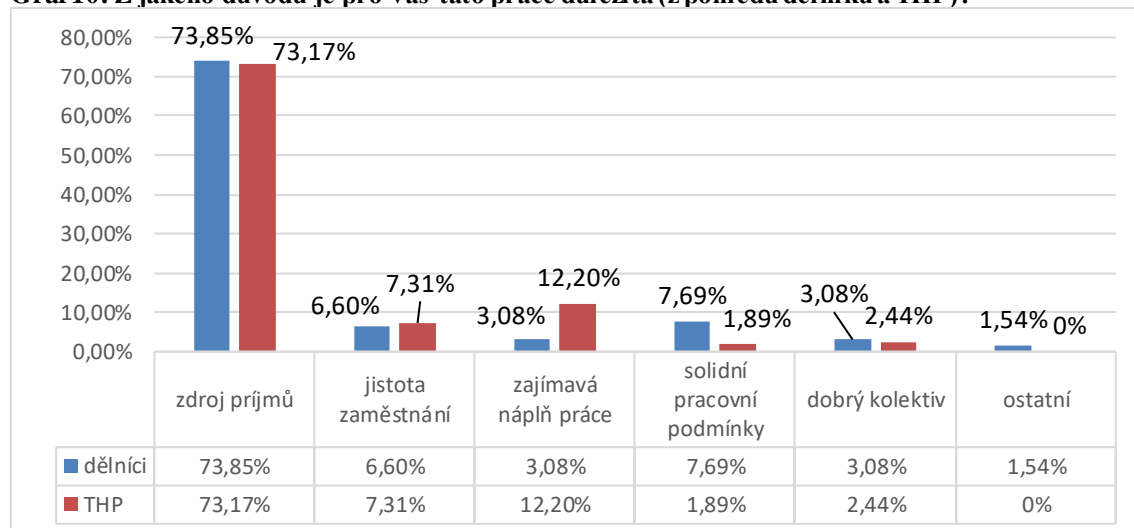
Graf9: Z jakého důvodu je pro Vás tato práce důležitá?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Otázka č. 7 se zabývala hlavním důvodem, proč je pro zaměstnance důležitá práce ve stávajícím podniku. Ukázalo se, že nejčastějším důvodem, který zvolilo celkem 73,58 % respondentů, byl především zdroj příjmu. Druhé nejčastější stanovisko bylo „jistota zaměstnání“, kterou zvolilo celkem 9,43 % respondentů. Naopak nejmenší zastoupení měla odpověď „dobrý kolektiv“, což bylo způsobeno pravděpodobně volbou preferencí. Jeden zaměstnanec (dělnické profese) uvedl možnost „jiné“, kde uvedl, že má z důvodu vysokého věku strach, že by už těžko sháněl práci v jiném podniku.

Graf10: Z jakého důvodu je pro Vás tato práce důležitá (z pohledu dělníků a THP)?

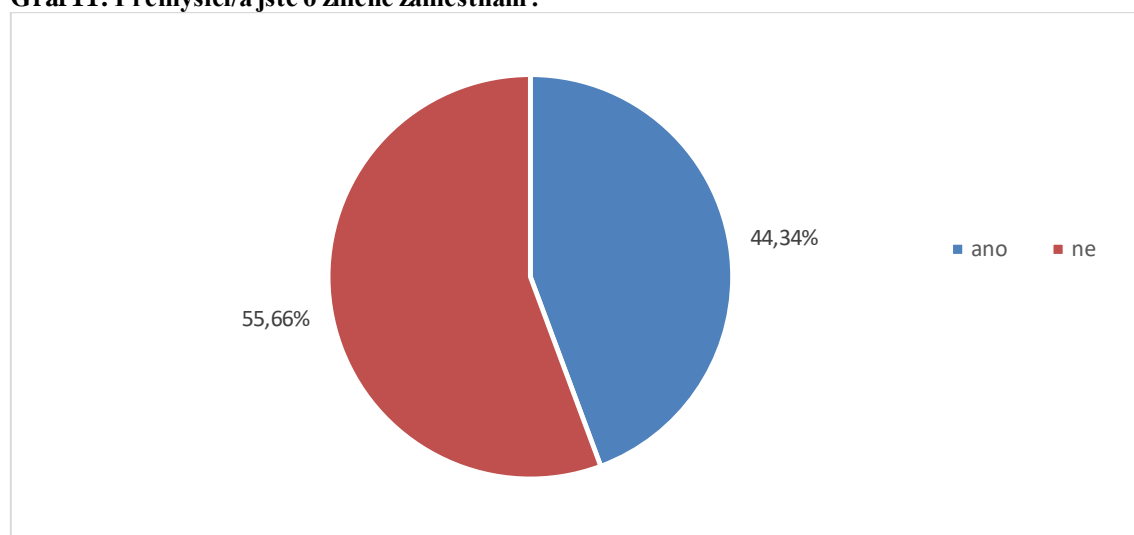


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Graf číslo 10 umožňuje podrobnější pohled na odpovědi z hlediska odpovědí dělníků a THP. Obě pracovní pozice uvedly, že za nejdůležitější důvod považují finanční příjem. Rozdíl byl opravdu nepatrný - jen 0,68 procentního bodu. Podobně zaměstnanci přemýšleli u odpovědi „jistota zaměstnání“. Výrazněji se lišili dělníci od THP v odpovědi „zajímavá náplň práce“, kdy THP ji považují za zajímavější a mohou se v ní realizovat. Jak již bylo zmíněno, jeden dělník vybral možnost ostatní, kde uvedl jako důvod obavu, že kvůli vysokému věku by těžko hledal práci v jiné společnosti.

Otázka č. 8: Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání?

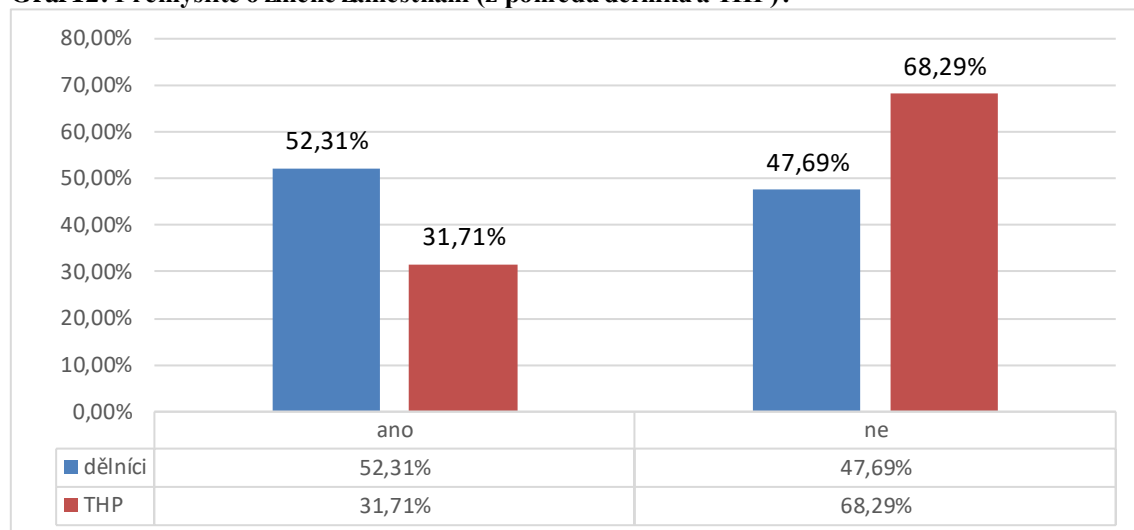
Graf 11: Přemýšlel/a jste o změně zaměstnání?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Nad změnou zaměstnání se v poslední době zamýšlelo celých 44,34 % zaměstnanců. U takto vysokého procentního podílu je potřeba zjišťovat příčiny nespokojenosti a předcházet jim, neboť pokud by opravdu takto velká část zaměstnanců ze společnosti odešla, podnik by se začal potýkat s velkými personálními problémy. Jak na tuto otázku pohlíží dělníci a THP znázorňuje graf číslo 12.

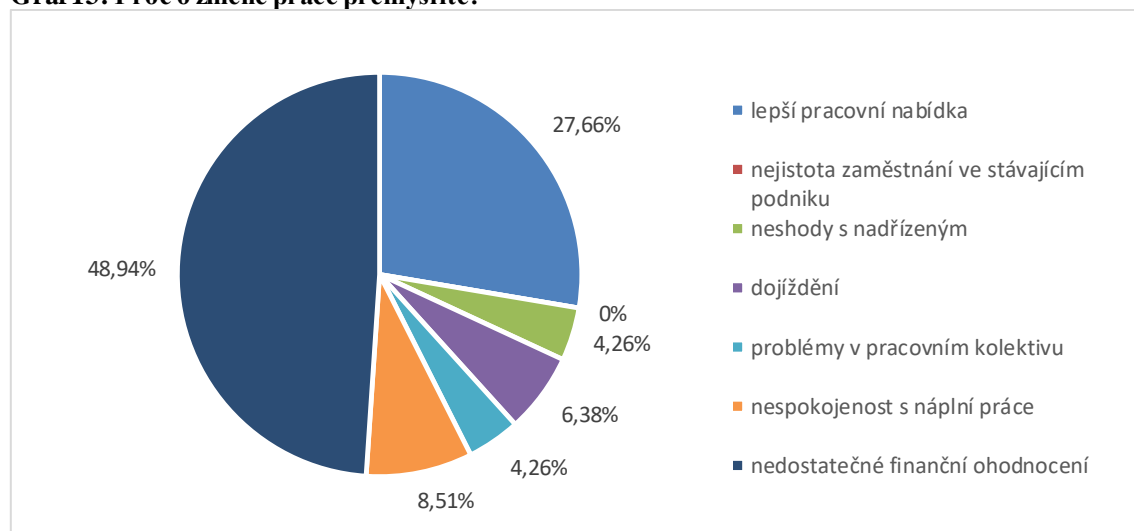
Graf 12: Přemýšlíte o změně zaměstnání (z pohledu dělníků a THP)?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Podrobnější pohled na problematiku ukazuje, že o změně přemýšlí více THP než dělníků, ačkoliv v otázce spokojenosti s finančním ohodnocením byli administrativní pracovníci spokojenější než dělníci. To naznačuje, že svojí roli mohou hrát i nefinanční důvody, například kolektiv, nadřízený, ostatní benefity či lepší pracovní nabídka. Proto na tuto otázku navazuje další podotázka, která se dotazuje na důvody, které hrají roli v tom, proč zaměstnanci přemýšlí o odchodu z firmy.

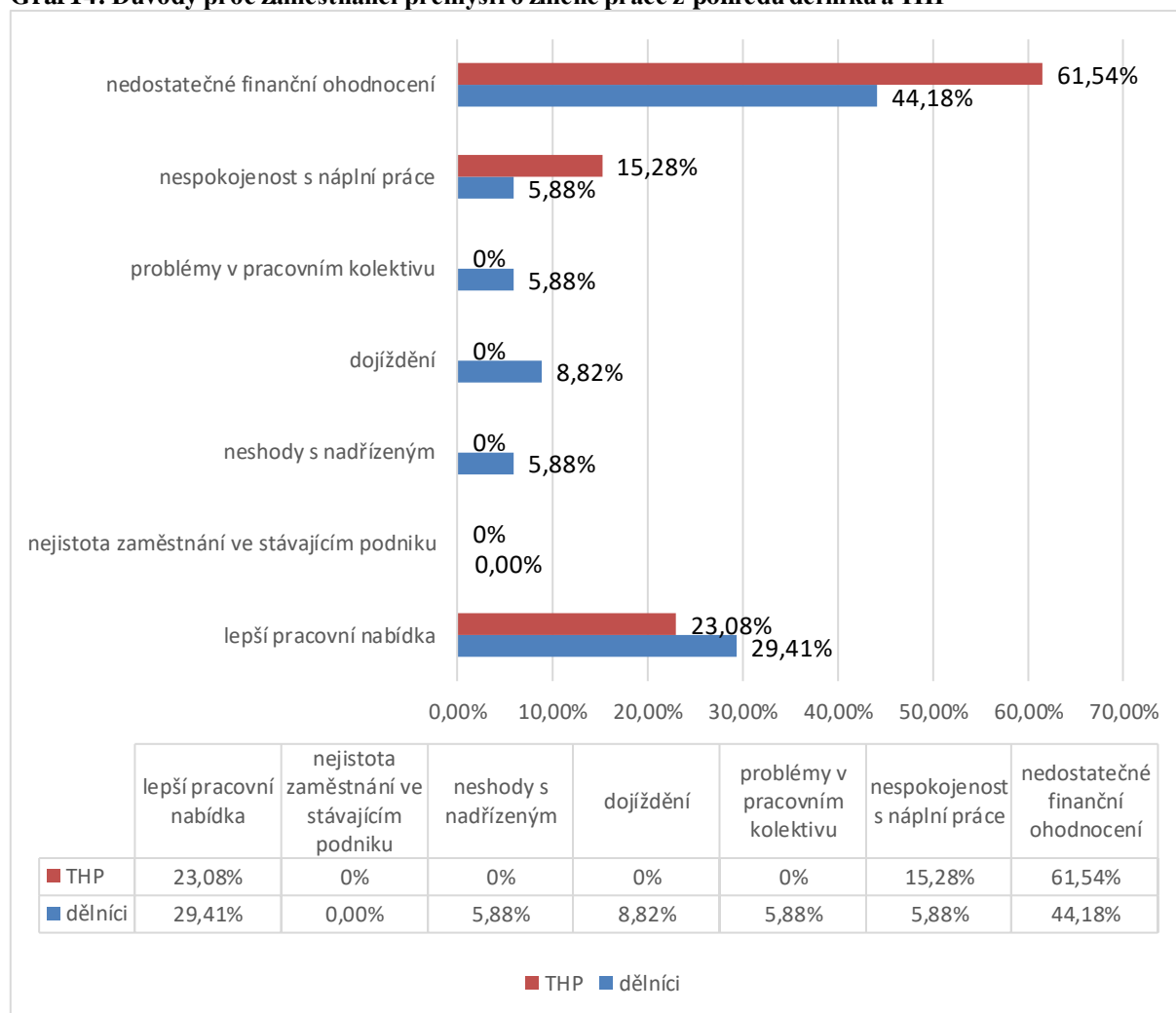
Graf 13: Proč o změně práce přemýšlíte?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Prvotní pohled na odpovědi všech respondentů ukazuje, že hlavním důvodem je nedostatečné finanční ohodnocení, které ovlivňuje 48,94 % všech dotázaných. S relativně vysokým procentem (27,66 %) vyplnili respondenti možnost, že dostali lepší pracovní nabídku. Odpovědi v ostatních možnostech byly poměrně vyrovnané až na možnost „nejistota zaměstnání ve stávajícím podniku“, tuto možnost neuvedl žádný respondent. To ukazuje, že zaměstnanci vnímají společnost Mars Svratka, a.s. jako stabilního zaměstnavatele.

Graf 14: Důvody proč zaměstnanci přemýšlí o změně práce z pohledu dělníků a THP



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

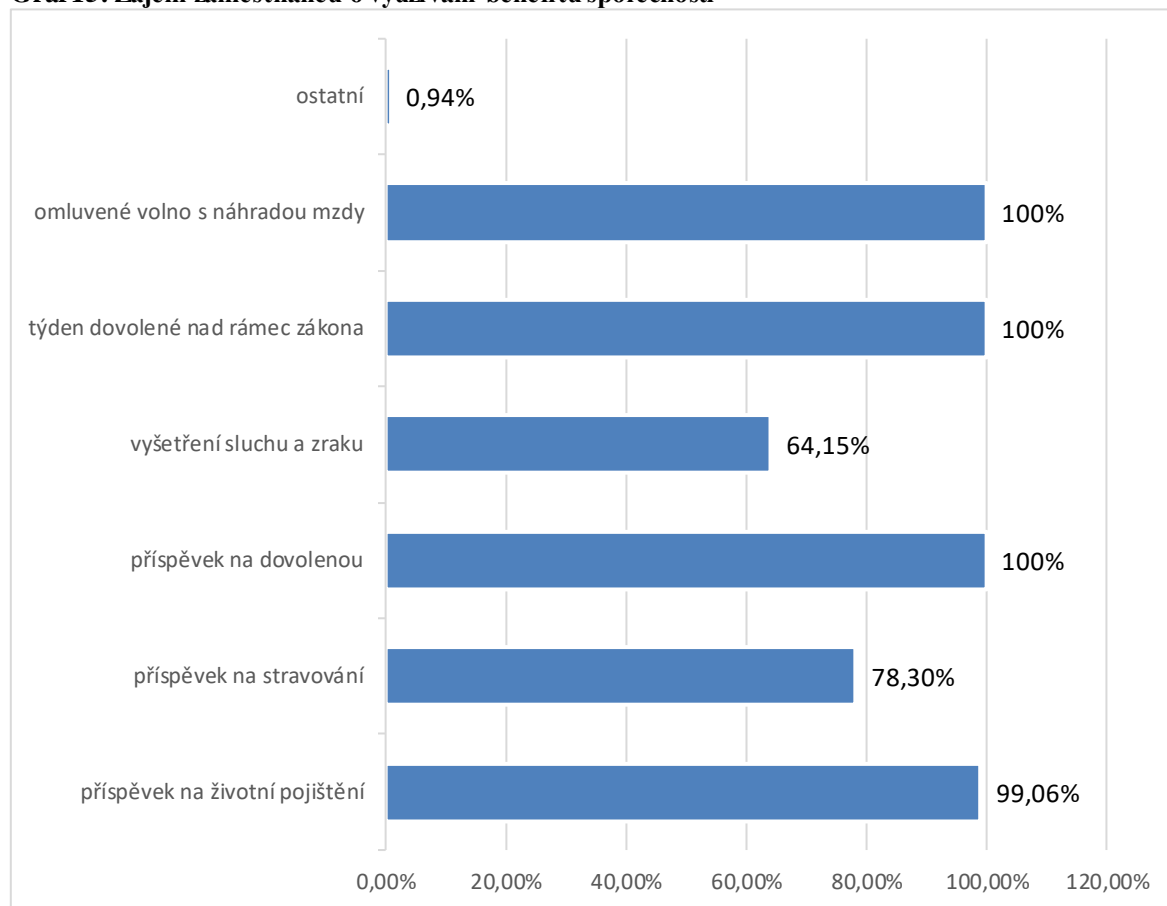
Oproti grafu číslo 13 zobrazuje graf číslo 14 podrobnější pohled na odpovědi z hlediska pracovní pozice. Je nutné si uvědomit, že v této otázce odpovídali pouze respondenti,

kteří ve výše zmíněné otázce uvedli, že přemýšlí o změně zaměstnání. Z toho vyplývá, že na tuto otázku odpovídalo 13 administrativních pracovníků a 34 dělníků. Převážná část dělníků i v této otázce stojí za názorem, že finanční ohodnocení je nízké, a i nezanedbatelná část má nabídku lepší práce. Podle průzkumu práce na Vysočině bylo zjištěno, že v současné době ve velké míře nabírá nové zaměstnance společnost Hettich ČR, k.s. a Cooper-Standard Automotive Česká republika, s.r.o. Lze tedy předpokládat, že lepší nabídky pracovníkům Mars Svatka, a.s. chodí právě z těchto zmíněných společností. Obě tyto společnosti sídlí ve Žďáru nad Sázavou vzdáleném 27 km od Svatky, kde sídlí Mars Svatka, a.s. Protože zkoumaná společnost zaměstnává převážně lidi z blízkého okolí, změnou zaměstnavatele by se jim zvýšili i náklady na dopravu. Na druhou stranu ani v této otázce nikdo neuvedl, že by zaměstnavatele vnímali jako nestabilního, což je důležité. Mezi administrativními pracovníky se ani nenašel člověk, který by označil za důvod „problémy v pracovním kolektivu“, „dojíždění“ či „neshody s nadřízeným“.

Otázka č. 9: Společnost Mars Svatka, a.s. pro své zaměstnance má několik zaměstnaneckých výhod, které využíváte vy?

U této otázky měli respondenti možnost zvolit více možných odpovědí. Hned první graf nám ukazuje celkový sumář, jak respondenti na jednotlivé benefity reagovali.

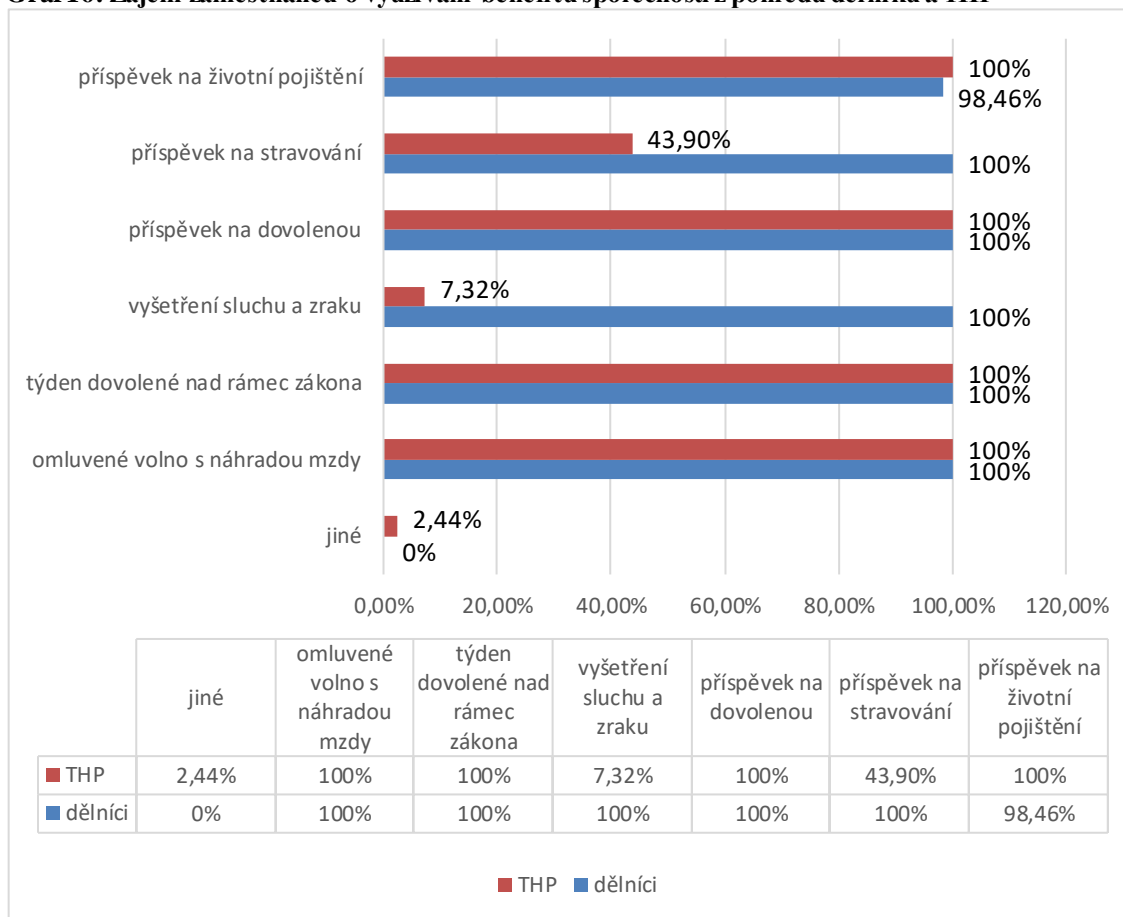
Graf 15: Zájem zaměstnanců o využívání benefitů společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Graf číslo 15 ukazuje, že všichni dotazovaní respondenti využívají příspěvku na dovolenou, týden dovolené nad rámec zákona a omluvené volnou s náhradou mzdy. Jeden dělník, na rozdíl od ostatních, nevyužívá příspěvku na životní pojištění, který společnost Mars Svratka, a.s. poskytuje. Všichni dělníci využívají možnosti vyšetření sluchu a zraku a jeden pracovník THP uvedl jako možnost jiné, že ve své práci využívá služební mobil.

Graf 16: Zájem zaměstnanců o využívání benefitů společnosti z pohledu dělníků a THP

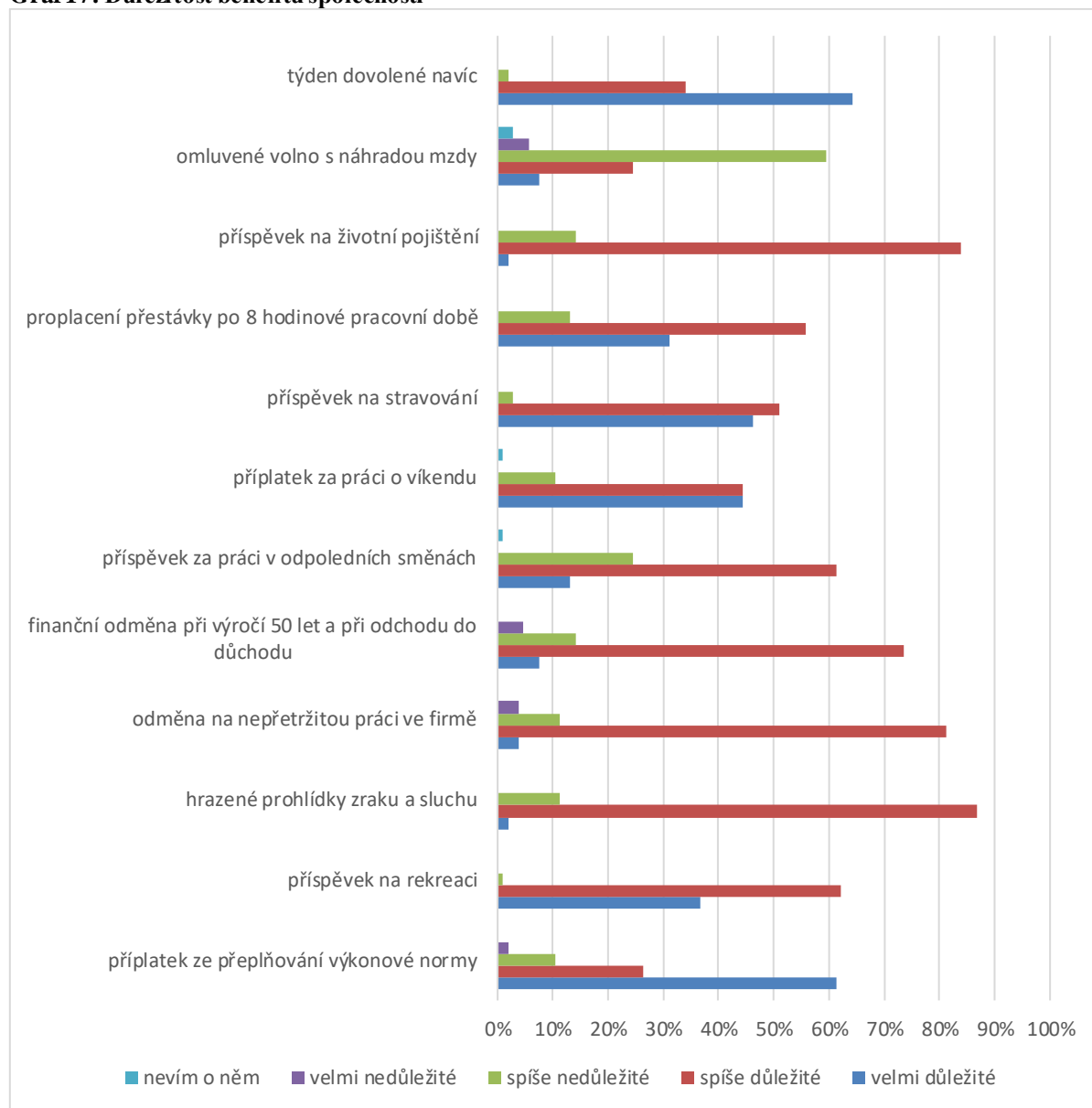


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Z výše uvedeného grafu je patrné, že podnik poskytuje pro své zaměstnance zajímavé benefity, o které se pracovníci zajímají a využívají je. Obvykle není snadné, aby podnik zvolil odměny, které budou atraktivní pro co největší počet zaměstnanců. Na grafu číslo 16 je vidět, že benefit „vyšetření sluchu a zraku“ je výrazně využíván dělníky oproti THP. To je způsobené především tím, že dělníci pracují v hlučném prostředí oproti administrativním pracovníkům. Na příspěvek na stravování mají nárok pouze ti zaměstnanci, kteří se stravují v závodní jídelně, který je v areálu společnosti.

Otázka č. 10: Jak jsou pro Vás jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité? Prosím, ohodnoťte je:

Graf 17: Důležitost benefitů společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Mezi nejlépe hodnocené benefity, řazené dle důležitosti, patří týden dovolené nad rámec zákona (celkem 64,15 % odpovědí). Další, jako velmi důležitý benefit, je dle dotazníků příplatek za přeplňování výkonové normy, který označilo 61,32 % respondentů. Žádný z nabízených benefitů nezískal větší poměr záporných odpovědí („velmi nedůležitý“ a „spíše nedůležitý“) než kladných odpovědí („velmi důležitý“ a „spíše důležitý“). U této

otázky se odpovědi dělníků a administrativních pracovníků nijak zvlášť nelišily, proto zde uvádím jen celkové výsledky.

Otázka č. 11: Je něco, co byste chtěl/a změnit v návaznosti na otázku č. 10?

Protože otázka č. 11 byla otevřeného typu, uvádím odpovědi souhrnně podle jejich počtu.

- 16 respondentů by uvítalo snížení norem – tuto odpověď uváděli dělníci
- 9 respondentů by zlepšilo stav toalet a sprch
- 5 respondentů by si přálo novější technické vybavení (PC, kancelářskou techniku)
- 5 respondentů by chtělo lepší vybavenost stroji a lepší vytápění
- 3 respondenti uvedli lepší pracovní nástroje a pracovní podmínky (osvětlení, klimatizace)
- 1 respondent by chtěl odstranit kamery
- 1 respondent by si přál změnit vše

Otázka č. 12: Co hodnotíte jako pozitivní na Vašich pracovních podmínkách ve společnosti?

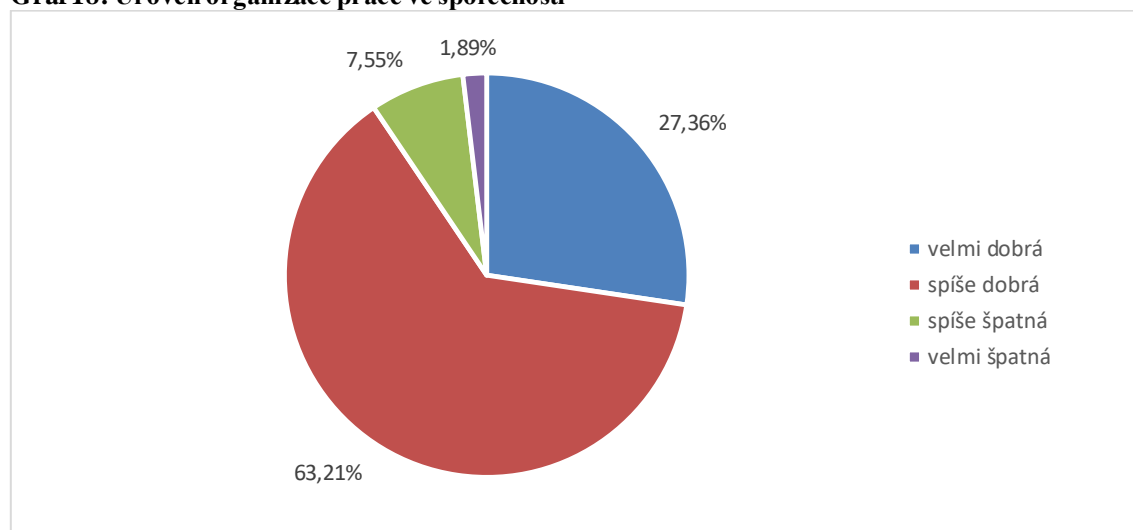
Otázka č. 12 je také otevřená, proto uvádím odpovědi stejně jako u předchozí otázky.

- 8 respondentů uvádí kolektiv
- 5 respondentů stravovací jídelnu
- 3 respondenti vybavenost kanceláře
- 2 respondenti teplo na pracovišti
- 1 respondent uvedl možnost spolurozhodovat s přímým nadřízeným

Jak je z jednotlivých odpovědí vidět, tak se respondenti nezaměřovali jen na hmotné a materiální podmínky, ale i na podmínky nehmotné (kolektiv, teplo, ...).

Otázka č. 13 Na jaké úrovni je organizovaná práce ve společnosti?

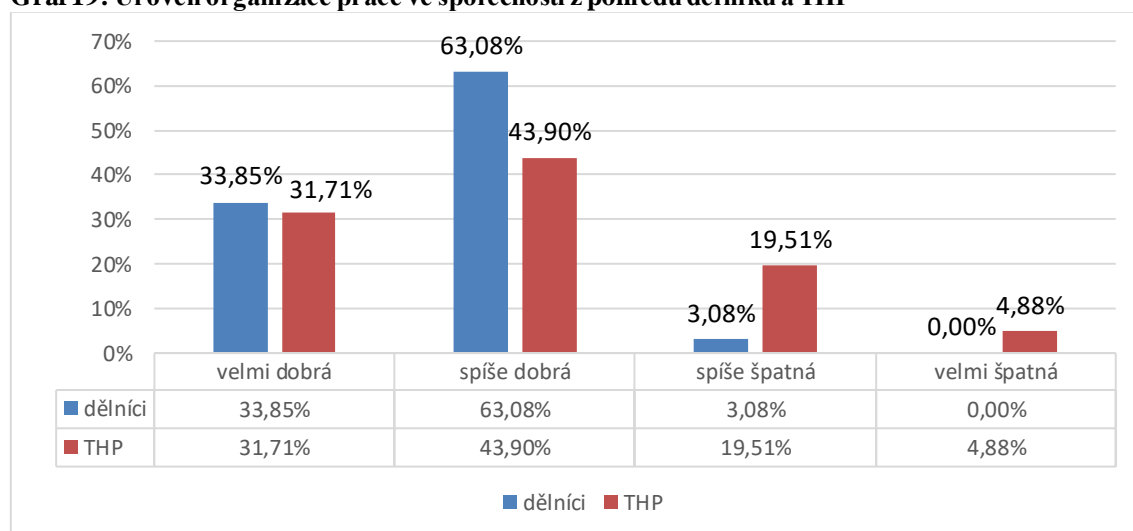
Graf 18: Úroveň organizace práce ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Organizaci práce ve společnosti Mars Svatka, a.s. považuje za „velmi dobrou“ 27,36 % respondentů. Největší zastoupení (63,21 %) měla možnost, že organizace je „spíše dobrá“. Negativní odpověď označilo 9,44 % odpovídajících. Jak již bylo řečeno, podnik je považován za stabilní společnost a v souvislosti s tím je logické, že zaměstnanci považují úroveň organizace ve společnosti za dobré či velmi dobré.

Graf 19: Úroveň organizace práce ve společnosti z pohledu dělníků a THP

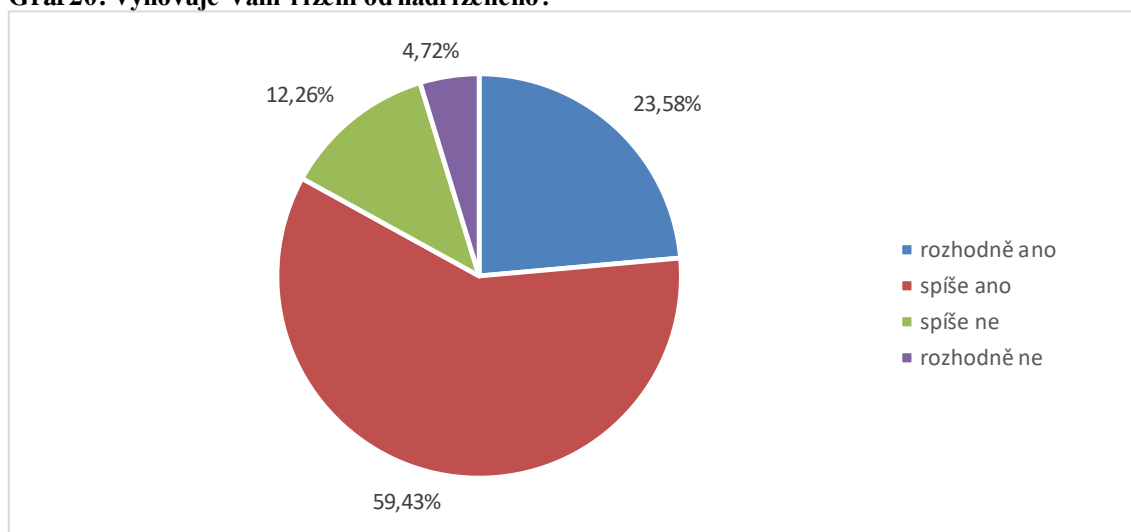


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Z grafu č. 19 je patrné, jak odpovídali zástupci jednotlivých pracovních pozic. Dělníci ve 33,85 % označili odpověď „velmi dobrá“, 60,08 % „spíše dobrá“, 3,08 % „spíše špatná“ a žádný dělník si nemyslí, že organizace ve společnosti je velmi špatná. THP označili možnost „velmi dobrá“ ve 31,71 %, „spíše dobrá“ 43,90 %, „spíše špatná“ 19,51 % a „velmi špatná“ 4,88 %. Dělnické profese jsou více spokojeny s organizací ve společnosti než THP. Proto by bylo dobré, aby vedení společnosti udělalo nějaký meeting nebo anonymní dotazníky, kde by THP mohli sdělit názor, co by bylo dobré změnit, aby byla organizace práce co nejlepší a tak i efektivnější.

Otázka č. 14: Jak hodnotíte řízení Vašeho přímého nadřízeného, vyhovuje Vám?

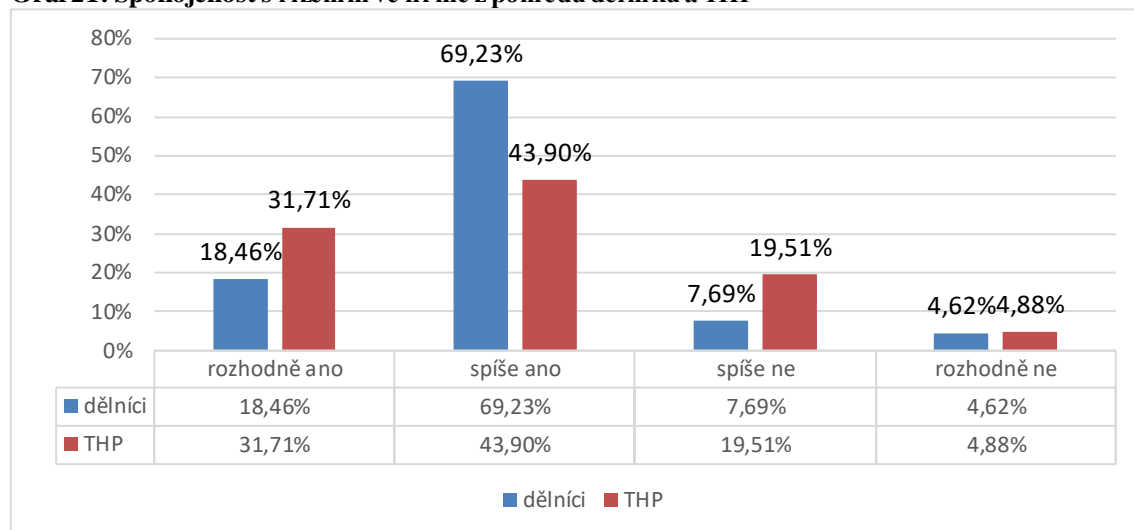
Graf20: Vyhovuje Vám řízení od nadřízeného?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Naprostá většina respondentů se přiklání k možnosti, že řízení nadřízeného jim vyhovuje než naopak. Možnost „rozhodně ano“ zvolilo 23,58 % respondentů a většina (59,43 %) zvolilo „spíše ano“. 12,26 % hodnotilo řízení nadřízeného, že jim spíše nevyhovuje a 4,72 %, že jim rozhodně nevyhovuje. Následující graf číslo 21 ukazuje podrobnou spokojenost podle pracovní pozice respondentů.

Graf21: Spokojenost s řízením ve firmě z pohledu dělníků a THP

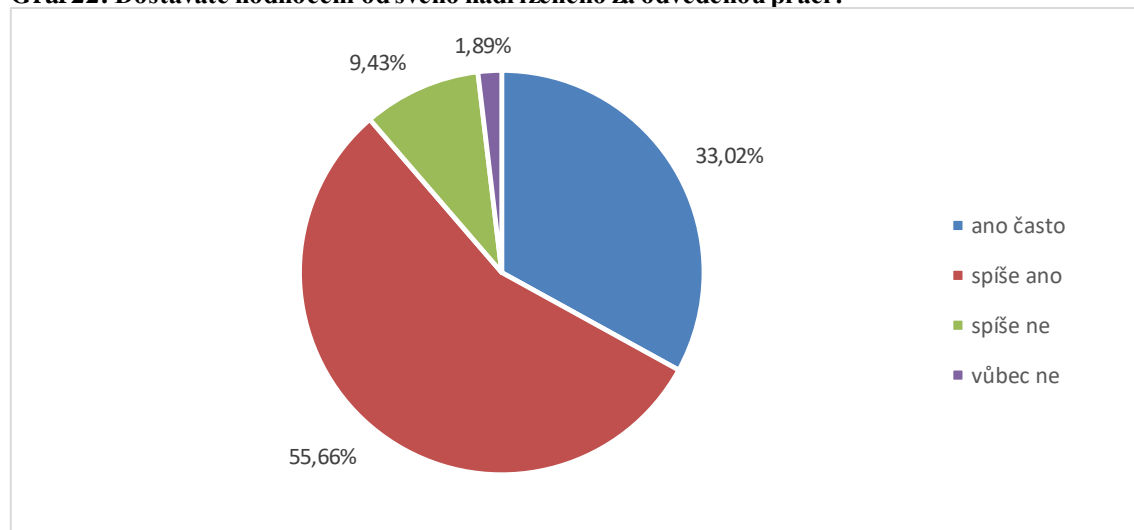


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Opět je vidět, že řízení vyhovuje spíše dělnickým profesím než administrativním pracovníkům. Možnost „rozhodně ne“ označilo 4,62 % dělníků a 4,88 % THP, „spíše ne“ zase 7,69 % dělníků a 19,51 % THP, „spíše ano“ 69,23 % dělníků a 43,90 % THP, „rozhodně ano“ 18,46 % dělníků a 31,71 % THP. Pro větší spokojenost zaměstnanců by bylo dobré jednou za čas dělat zpětnou vazbu od zaměstnanců, aby byli co nejspokojenější.

Otázka č. 15: Dostáváte za odvedenou práci hodnocení od svého nadřízeného?

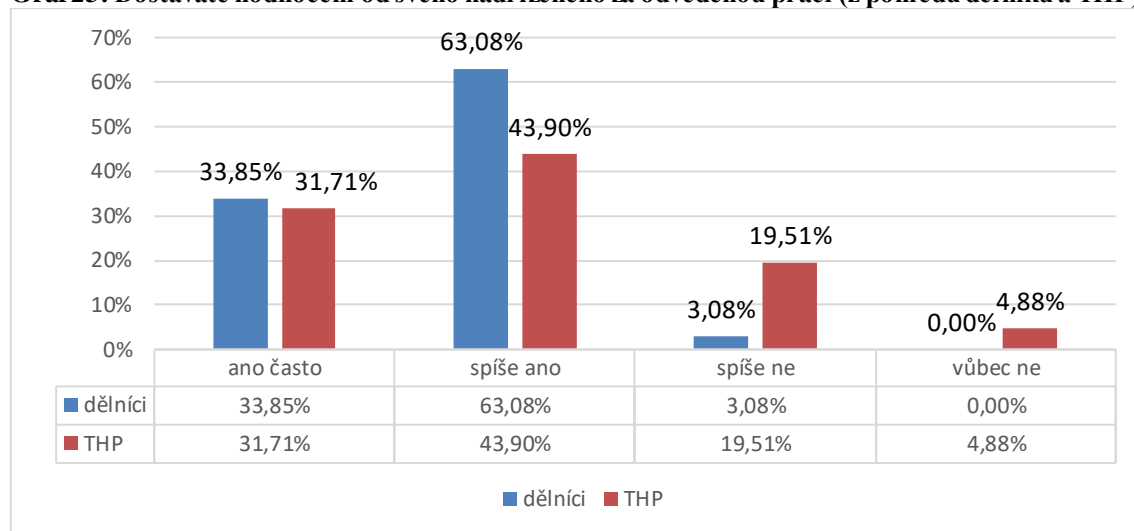
Graf22: Dostáváte hodnocení od svého nadřízeného za odvedenou práci?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

U této otázky č. 15 se naprostá většina dotázaných shoduje na tom, že dostávají hodnocení od svého nadřízeného za provedenou práci. 1,89 % lidí však vůbec zpětnou vazbu nemá a je potřeba na tomto procentu lidí zapracovat. V tomto případě se jedná o pracovníky THP, kteří možnost „spíše ne“ uvedli v 19,51 %, „vůbec ne“ v 4,88 %, „spíše ano“ 43,90 % a „ano často“ 31,71 %. Dělníci možnost „vůbec ne“ nezvolili vůbec, ale „spíše ne“ zvolili v 3,08 %, „spíše ano“ 63,08 %, „ano často“ 33,85 % (graf číslo 23). Můžeme tedy usuzovat, že hodnocení provedené práce více funguje mezi dělníky, kteří dostávají hodnocení celkem v 96,93 %.

Graf 23: Dostáváte hodnocení od svého nadřízeného za odvedenou práci (z pohledu dělníků a THP)

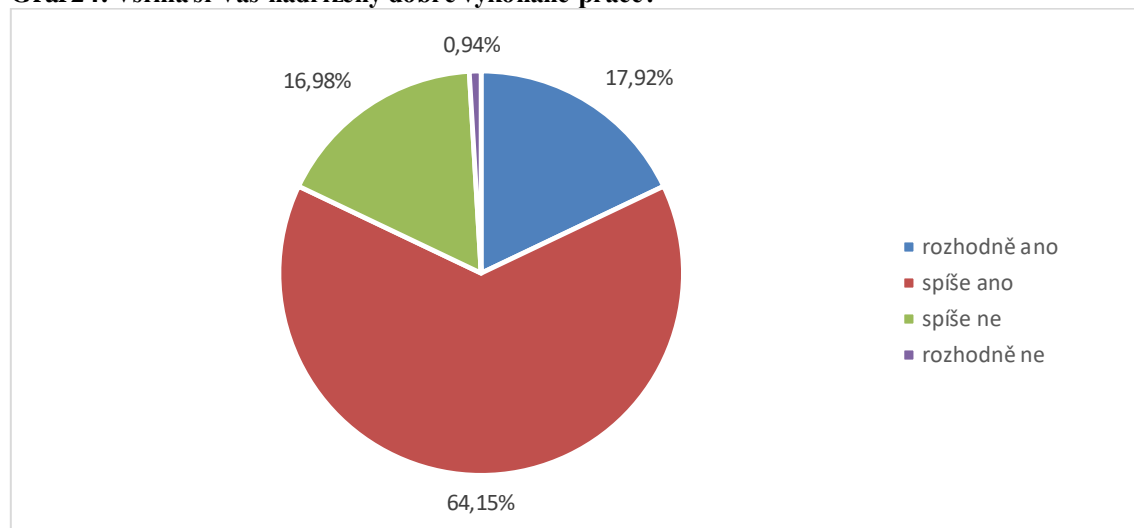


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Zpětná vazba funguje více u dělníků než THP. Jelikož byly dotazníky vyplněny anonymně, bohužel není možné zjistit, jestli takto odpovídali administrativní pracovníci z jednoho oddělení či z různých. Je tedy nutné provést nějaké další šetření, aby byla zajištěna zpětná vazba i u ostatních pracovníků, kterým se nedostává.

Otázka č. 16: Když dobře vykonáte svoji práci, všímá si jí Váš nadřízený a podporuje ji?

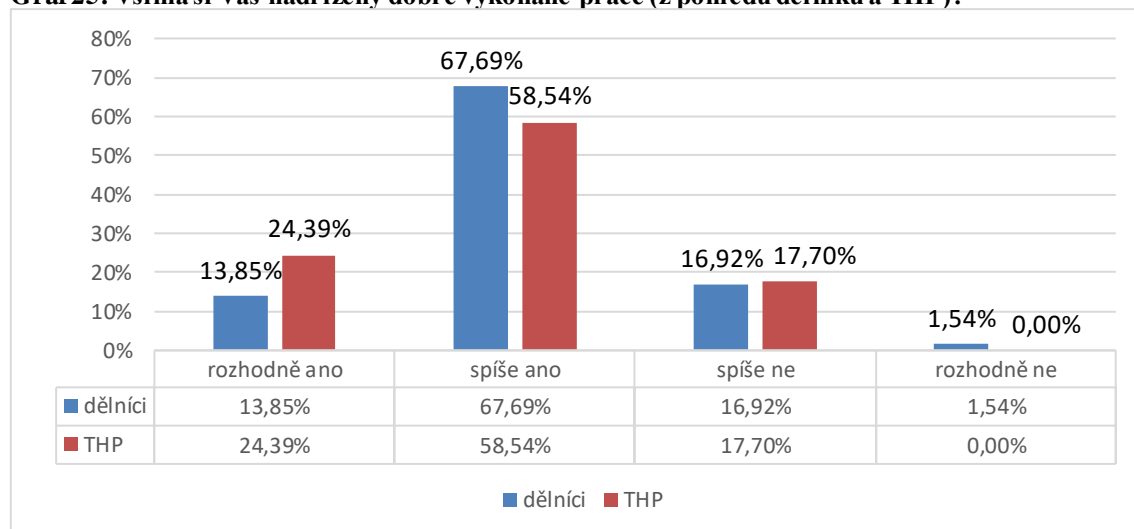
Graf24: Všímá si Váš nadřízený dobře vykonané práce?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Tato otázka se nese ruku v ruce s otázkou číslo 15, protože pokud zaměstnanci mají od svého nadřízeného zpětnou vazbu na vykonanou práci, pravděpodobně mají i hodnocení této práce. Je velmi dobře, že podle dotazníkového šetření toto v Mars Svatka, a.s. funguje. Samozřejmě, že ne všichni zaměstnanci mají stejný názor na nadřízeného atd., ale u této otázky zaznačilo možnost „rozhodně ne“ pouze 0,94 % lidí, což je jeden člověk a podle grafu č. 25 je to dělník.

Graf25: Všímá si Váš nadřízený dobře vykonané práce (z pohledu dělníků a THP)?

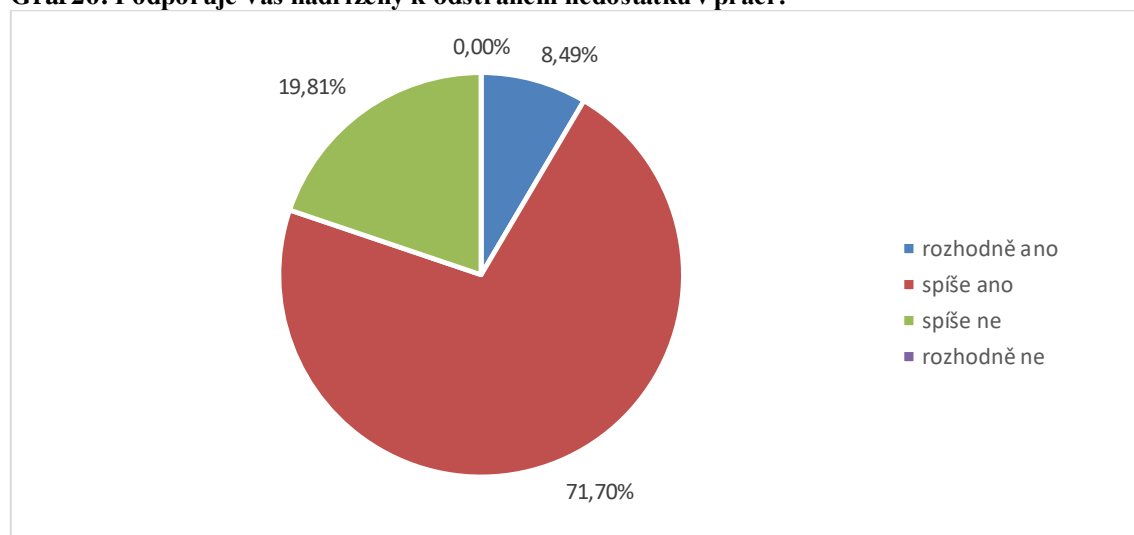


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

U odpovědí „rozhodně ano“ a „spíše ano“ se názory od THP a dělníků sešly velmi podobně. Dělníci označili odpověď „rozhodně ano“ v 13,85 % případů, „spíše ano“ v 67,69 % případů, „spíše ne“ v 16,92 % případů a „rozhodně ne“ v 1,54 % případů. Administrativní pracovníci odpovídali takto: „rozhodně ano“ 24,39 %, „spíše ano“ 58,54 %, „spíše ne“ 17,70 % a možnost „rozhodně ne“ žádný neoznačil. Z odpovědí je tedy zřejmé, že zaměstnanci vnímají, že jejich nadřízený si všímají dobře odvedené práce, což je velmi důležitý faktor podmiňující motivaci zaměstnanců.

Otázka č. 17: Pokud Vás nadřízený zjistí nedostatky ve Vámi vykonané práci, podporuje Vás k jejich odstranění?

Graf26: Podporuje Vás nadřízený k odstranění nedostatků v práci?



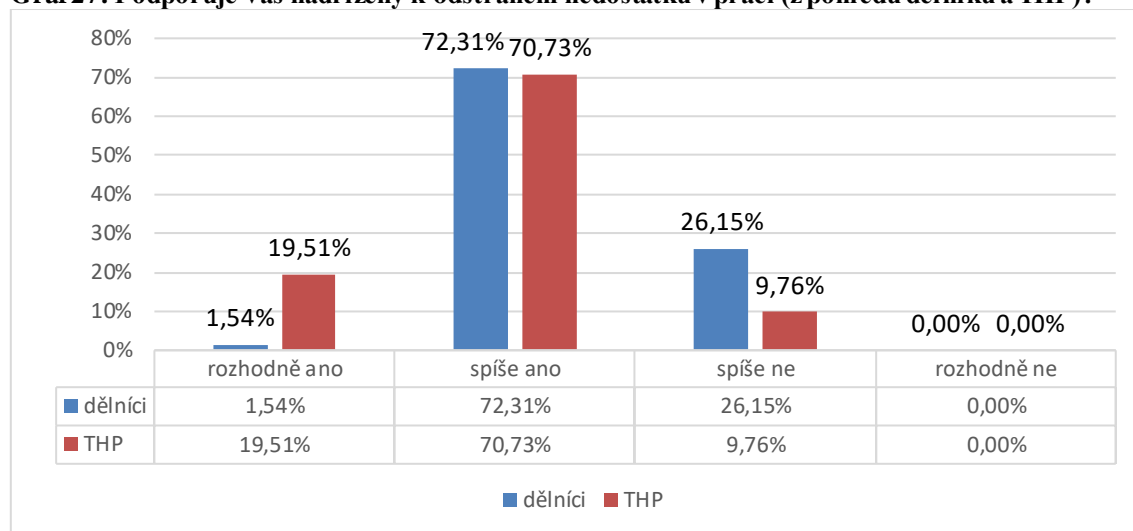
Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

V návaznosti otázek týkající se nadřízeného pracovníka pokračujeme.

U otázky č. 17 uvedlo 8,49 % respondentů, že si jejich přímý nadřízený všímá jejich odvedené práce a podněcuje je k odstranění. Většina (71,70 %) pracovníků se také přiklonilo k odpovědi, že si nadřízený všímá, co pracovníci dělají a pokud mají nějaké nedostatky, tak je musí odstranit, aby efektivnost práce byla co největší. Možnost „spíše ne“ zvolilo 19,81 % a žádný dotazovaný člověk neodpověděl, že by vedoucímu bylo jedno, když má nějaké chyby či nedostatky v práci.

Opět v následujícím grafu je vidět, jak se na otázku rozdílně dívali respondenti z různých pracovních pozic.

Graf27: Podporuje Vás nadřízený k odstranění nedostatků v práci (z pohledu dělníků a THP)?

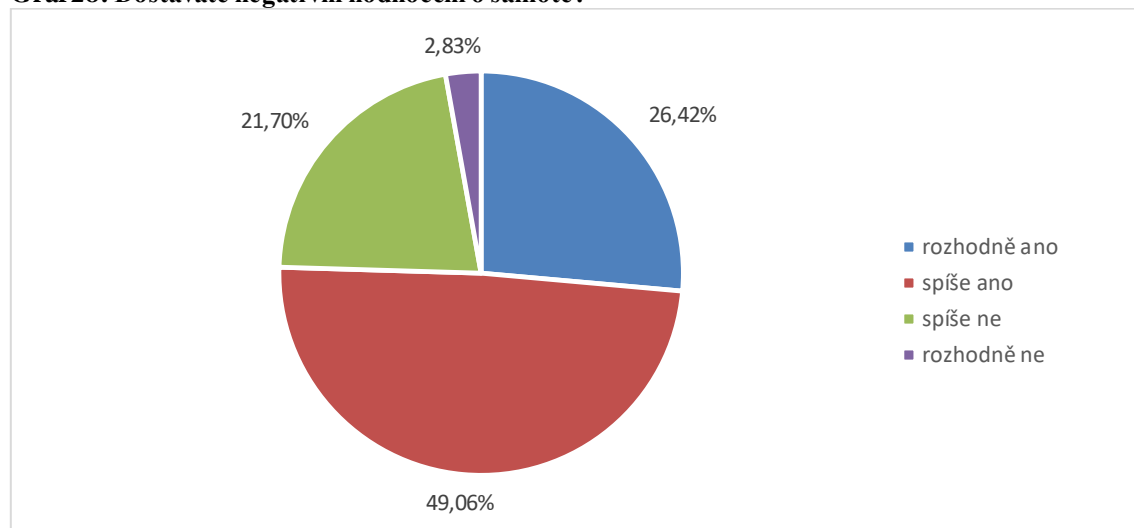


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Další otázka se týkala toho, zda nadřízený zaměstnance podporuje při odstraňování nedostatků v jejich práci. V této otázce se názorově dělníci s THP téměř shodují v označení odpovědi „spíše ano“, kterou označilo 72,31 % dělníků a 70,73 % THP. Odpovědi se výrazně lišily u možností „rozhodně ano“ a „rozhodně ne“. Zatímco 19,51 % THP uvedlo, že je v tomto jejich nadřízený rozhodně podporuje, dělníci to uvedli pouze v 1,54 % případů. Ti naopak většinou volili možnost „spíše ne“, konkrétně ji zvolili v 26,15 % případů, kdežto THP tuto možnost zvolili v 9,76 %. Nikdo z respondentů nezvolil možnost „rozhodně ne“.

Otázka č. 18: Sděluje Vám nadřízený případné negativní hodnocení o samotě?

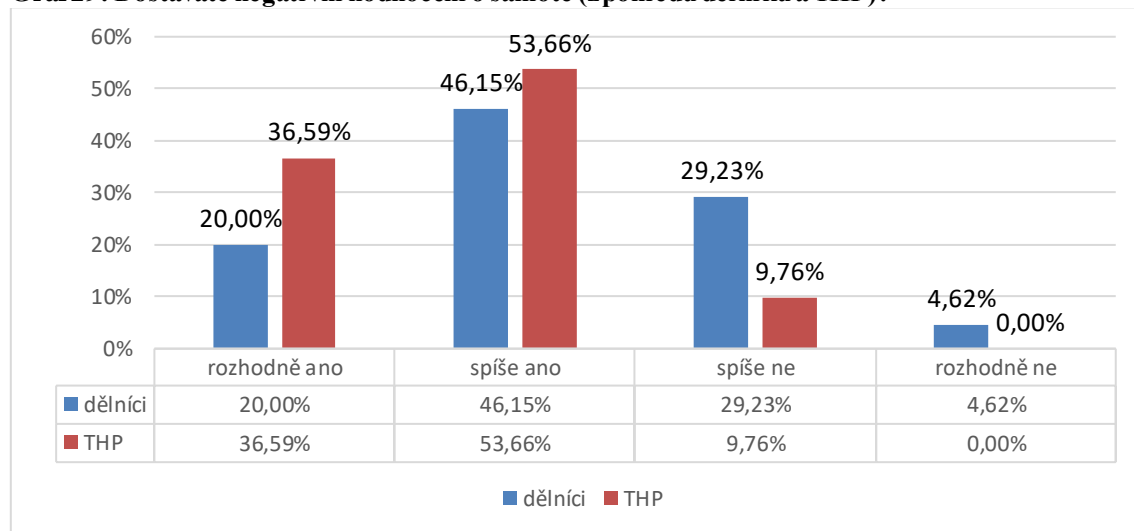
Graf28: Dostáváte negativní hodnocení o samotě?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Na otázku, jestli sděluje nadřízený negativní hodnocení zaměstnancům „mezi čtyřma očima“ uvedla většina „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“. Možnost „spíše ne“ využilo 21,70 % respondentů a bohužel ve 2,83 % se vyskytla odpověď „rozhodně ne“.

Graf29: Dostáváte negativní hodnocení o samotě (z pohledu dělníků a THP)?



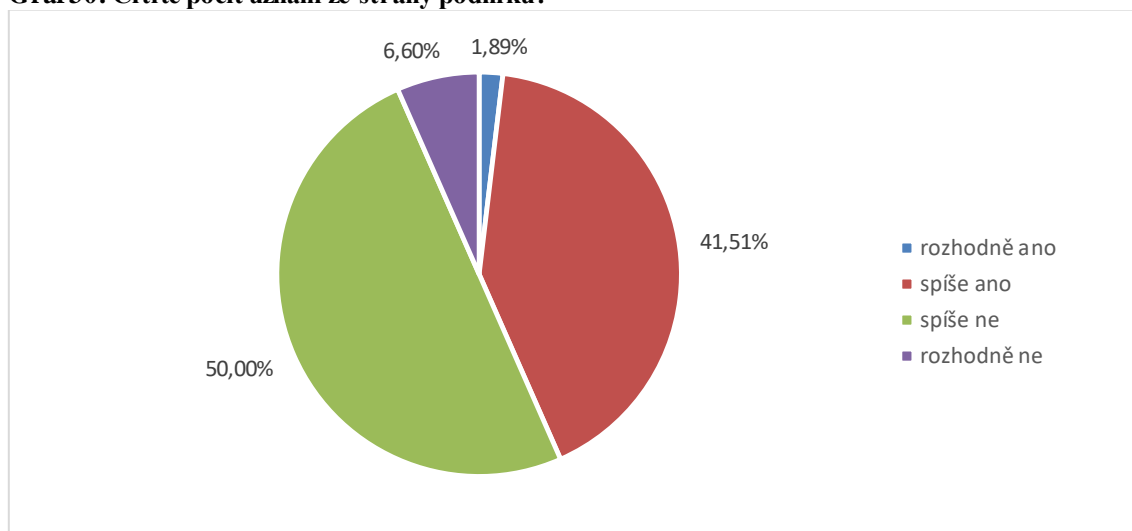
Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Konkrétně z kategorie dělníků tyto možnosti uvedlo 66,15 % („rozhodně ano“ 20,00 % a „spíše ano“ 46,15 %) a opačnou variantu zvolilo 33,85 % dělníků („spíše ne“ 29,23 %

a „rozhodně ne“ 4,62 %). THP souhlasilo v 90,25 % („rozhodně ano“ 36,59 %, „spíše ano“ 53,66 %), „spíše ne“ zvolilo 9,76 % a dokonce žádný administrativní pracovník neuvedl možnost „rozhodně ne“. Pokud vedoucí pracovník volí metodu společného chválení či „kárání“ a zaměstnancům to takto vyhovuje, pak je tato metoda v pořádku. Ideální však je, pokud si jednou za čas vedoucí sedne s podřízeným a probere s ním situaci „mezi čtyřma očima“. Vysvětlí mu, v čem pracovník vyniká a v čem naopak by měl zabrat, aby byl lepší a pro podnik přínosnější. Mohou mu být nabídnuta nějaká školení, kde by zaměstnanec mohl zvýšit svoji kvalifikaci a mohl by posunout svoje znalosti a dovednosti kupředu.

Otázka č. 19: Máte pocit uznání ze strany podniku?

Graf30: Cítíte pocit uznání ze strany podniku?

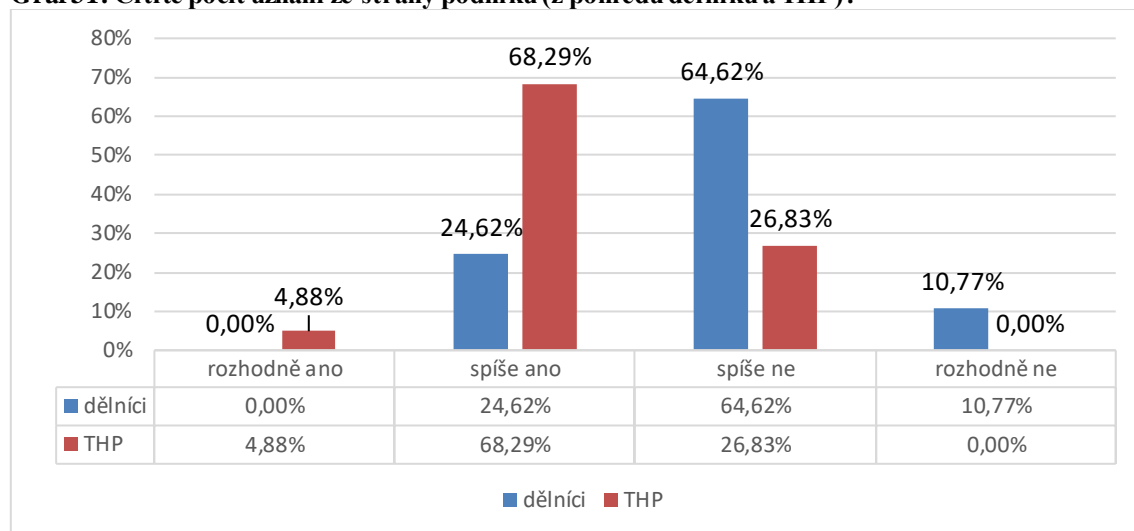


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Uznání za odvedenou práci ve firmě pociťuje 43,4 % (1,89 % „rozhodně ano“ a 41,51 % „spíše ano“) všech dotazovaných. Přesná polovina respondentů žádný pocit uznání nemá a 6,60 % už vůbec ne. U této otázky lze říct, že svoji roli hraje počet let působení ve společnosti. Lidé, kteří ve firmě pracují nepřetržitě 20 let, dostávají jednorázovou finanční odměnu ve výši 3 000 Kč a tato odměna se s každými 5 lety navíc o 1 000 Kč zvyšuje. Potom člověk, který takovou odměnu získá, dostává pocit, že pro firmu něco znamená víc než například mladší kolegové. Ale určitě to záleží na každém jedinci, jak

vnímá své okolí. Pro jiného muže být odměna to, že je veřejně pochválen za svoji práci před ostatními kolegy.

Graf31: Cítíte pocit uznání ze strany podniku (z pohledu dělníků a THP)?

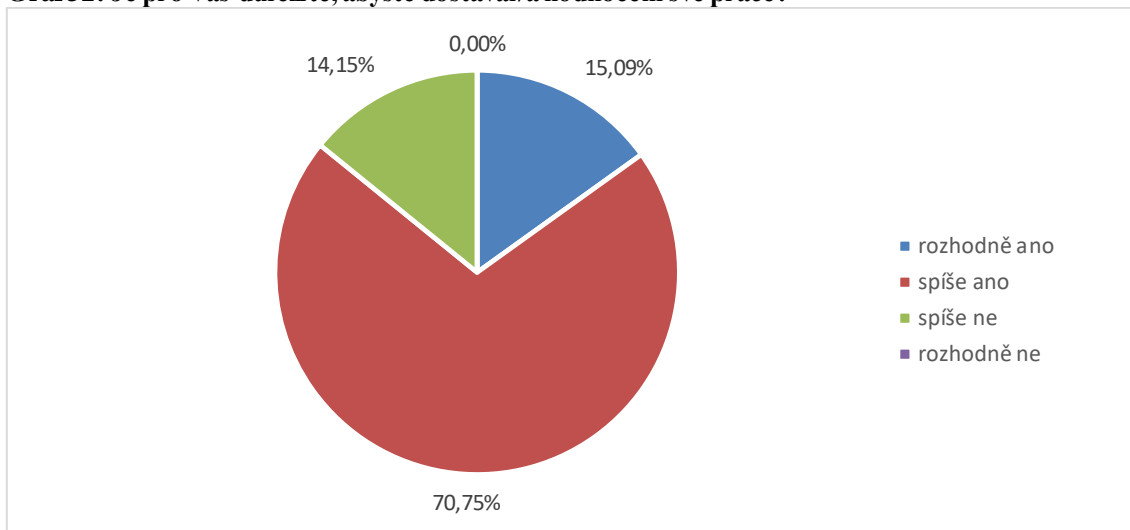


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Zde je ještě pohled na rozložení názoru respondentů z hlediska pracovního zařazení. Na tomto grafu jsou názorně vidět rozdílné odpovědi THP a dělníků. Žádný dělník neuvedl „rozhodně ano“ a THP tuto možnost zakroužkovalo v 4,88 %. Zde je nutné si připomenout, jak bylo uvedeno na samém začátku, že mezi THP byli zařazeni 3 zástupci top managementu. Obecně v této tématice více uznání cítí administrativní pracovníci nad dělníky.

Otázka č. 20: Je pro Vás důležité, aby se Vám dostávalo hodnocení a uznání Vaší práce?

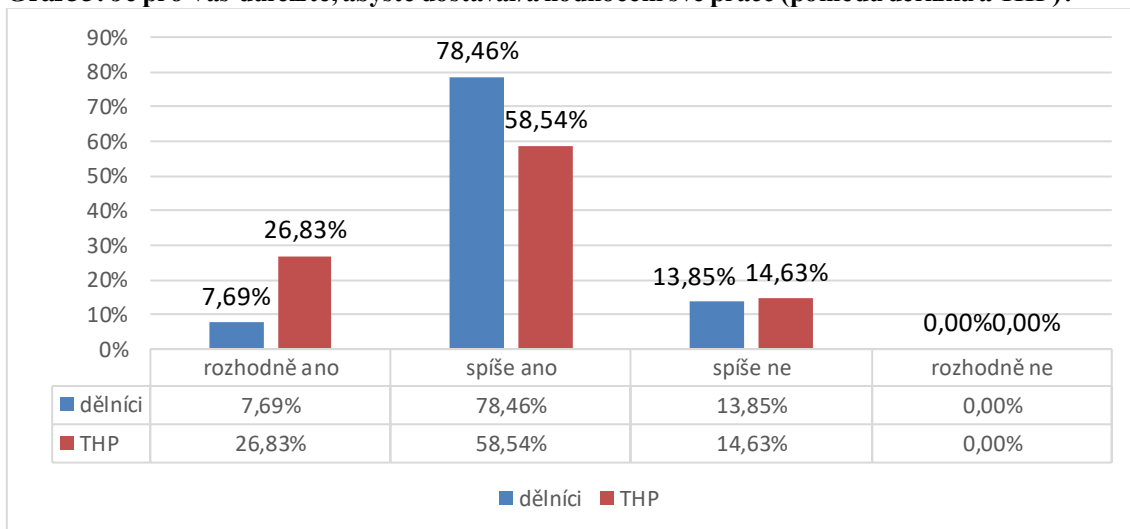
Graf32: Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení své práce?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Zda je pro respondenty důležité hodnocení a uznání jejich práce, odpověděli celkově dotazovaní takto: „rozhodně ano“ 15,09 %, „spíše ano“ 70,75 %, „spíše ne“ 14,15 % a nikdo neuvedl možnost „rozhodně ne“. Podrobnější pohled na odpovědi udává graf číslo 33.

Graf33: Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení své práce (pohledu dělníků a THP)?

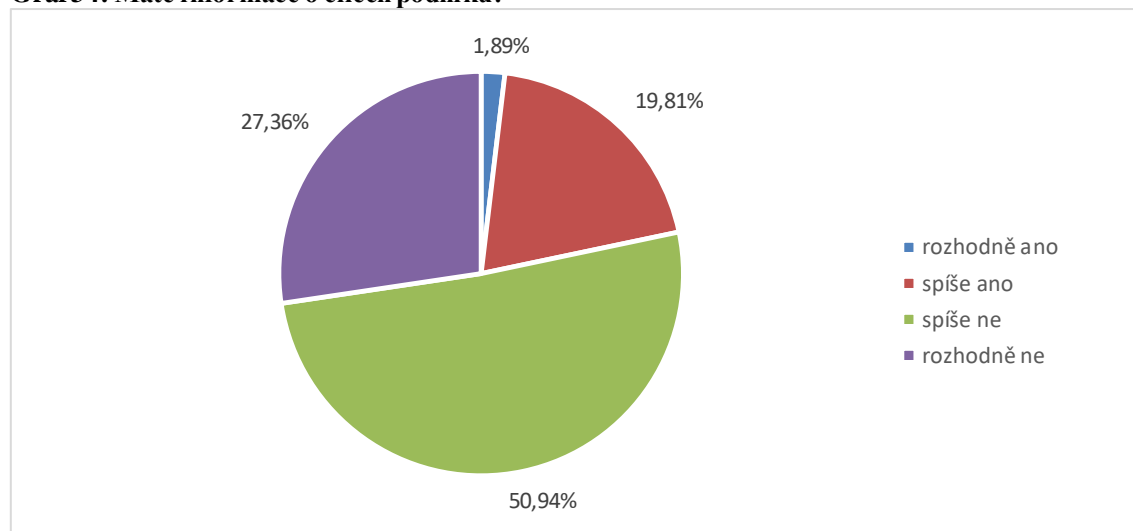


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Zřejmě každý pracovník na jakékoliv pozici ve společnosti chce dostávat hodnocení své práce. Většina lidí touží a snaží se docílit hlavně pozitivního hodnocení, ale nejde se občas vyvarovat i tomu negativnímu. I podle tohoto dotazníkového šetření bylo zjištěno, že opravdu nikdo není pro možnost rozhodně nedostávat hodnocení své práce. Hodnocení zaměstnanců a jejich práce slouží k tomu, aby každý člověk na sobě mohl stále více a více pracovat, mohl se více realizovat a posouvat se někam dál.

Otázka č. 21: Dostávají se k Vám informace o cílech společnosti?

Graf 34: Máte informace o cílech podniku?



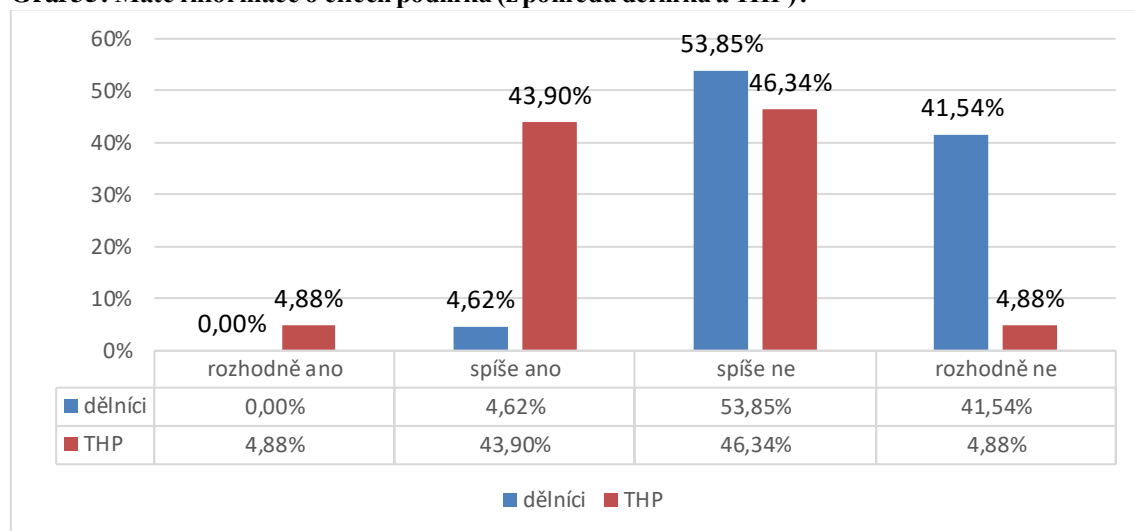
Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Podle odpovědí na otázku č. 21 si 78,3 % (50,94 % „spíše ne“ a 27,36 % „rozhodně ne“) dotázaných lidí myslí, že nejsou dostatečně informováni o cílech podniku. 1,89 % zaměstnanců cíle podniku rozhodně zná a 19,81 % si myslí, že také. Zde je opět nutné podotknout, že cíle podniku zná hlavně top management, který je zahrnutý mezi administrativní pracovníky.

Dělnické profese mají pocit, že cíle společnosti neznají. Podobný názor sdílejí i pracovníci THP. Někteří respondenti si tuto otázku vyložili tak, že strategické cíle podniku neznají a nemají o nich informace. Tyto informace má hlavně top management a jsou tajné. Ostatní respondenti mohli pojmout otázku jako širší informace o cílech společnosti. S cíli jakými jsou větší ziskovost podniku, větší zastoupení na trhu, menší zmet-

kovost produktů, budování si silné postavení na trhu, by měli být seznámeni všichni zaměstnanci a měli by vědět, jak jejich práce k těmto cílům pomáhá.

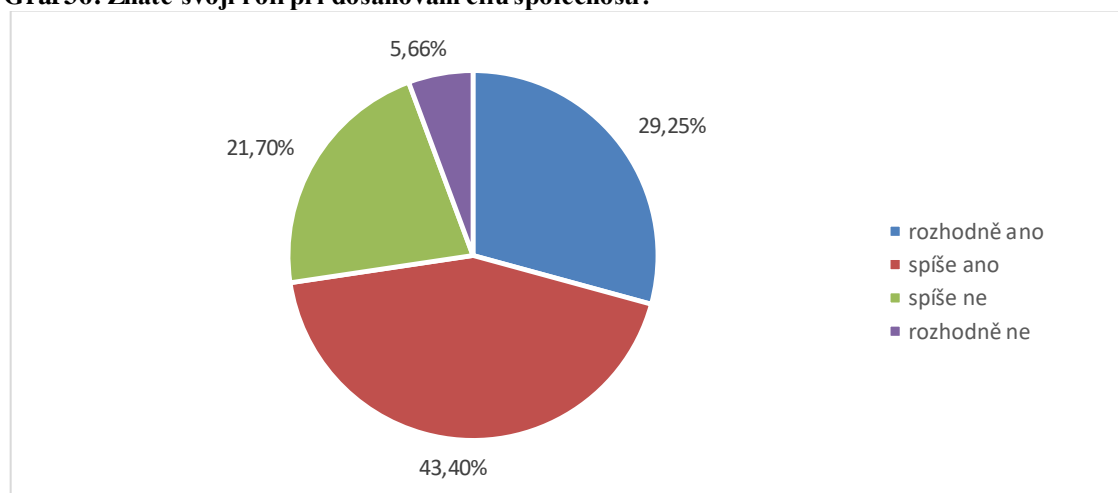
Graf35: Máte informace o cílech podniku (z pohledu dělníků a THP)?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Otázka č. 22: Víte, jakou roli hrajete Vy a Vaše práce při dosahování cílů společnosti?

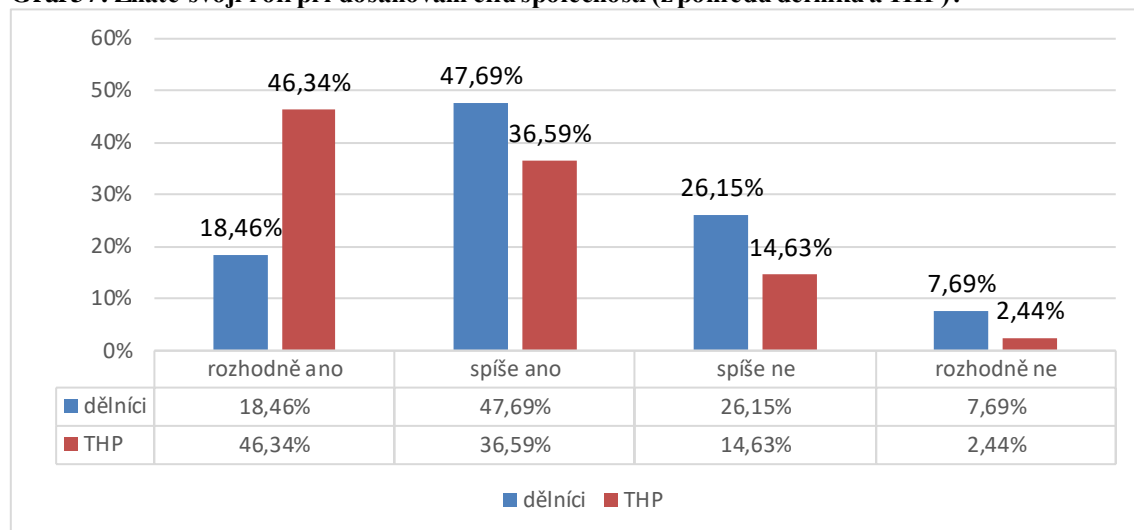
Graf36: Znáte svojí roli při dosahování cílů společnosti?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Tato otázka číslo 22 úzce souvisí s otázkou 21, ale zde jsou si respondenti více vědomi, jakou roli hrají v dosahování cílů společnost.

Graf 37: Znáte svojí roli při dosahování cílů společnosti (z pohledu dělníků a THP)?

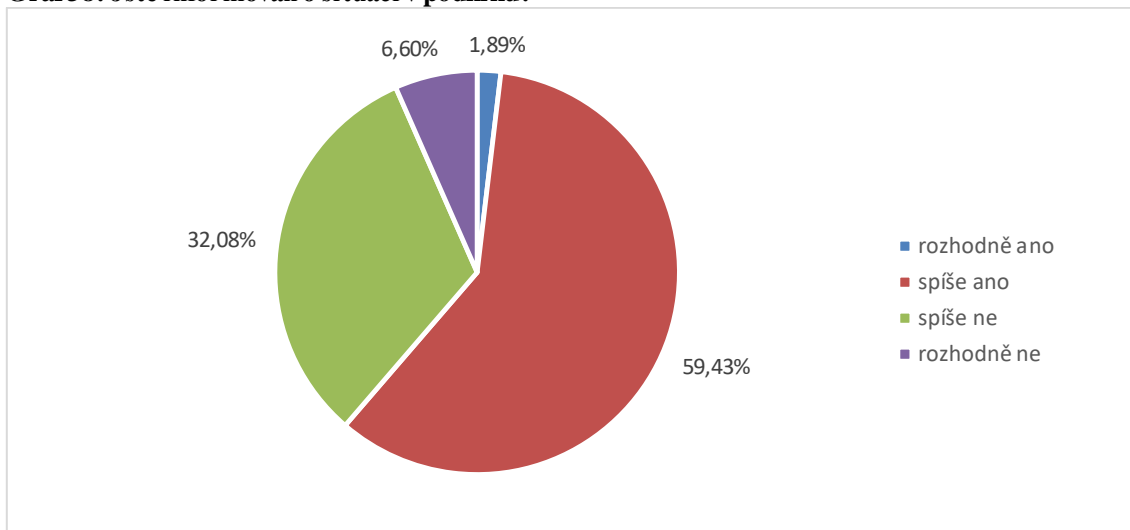


Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Graf 37 udává rozdělení odpovědí na otázku týkající se toho, zda zaměstnanci znají svoji roli při dosahování cílů celé společnosti. Zde jsou zřejmé velmi odlišné odpovědi přes celé spektrum respondentů. Zatímco celých 46,34 % THP si je své role vědomo, mezi dělníky si je své role vědomo pouhých 18,46 %. Dalších 47,69 % dělníků a 36,59 % THP si je své role „spíše vědomo“. Spíše neznají svoji roli dělníci v 26,15 % případů a THP v 14,63 % případů. Dotazníky nabídly dokonce odpovědi v podobě „rozhodně ne“, u dělníků se jedná o 7,69 % a u THP o 2,44 %. Odpovědi na tuto otázku jsou poměrně důležitým ukazatelem toho, že vedení společnosti by mělo popřemýšlet, jak vhodně u zaměstnanců vybudovat vědomí o tom, jak každý k dosahování celkových cílů společnosti přispívá.

Otázka č. 23: Býváte včas informován/a o situaci v podniku – stanovení nových cílů, zavedení nových postupů, jejich změn atd.?

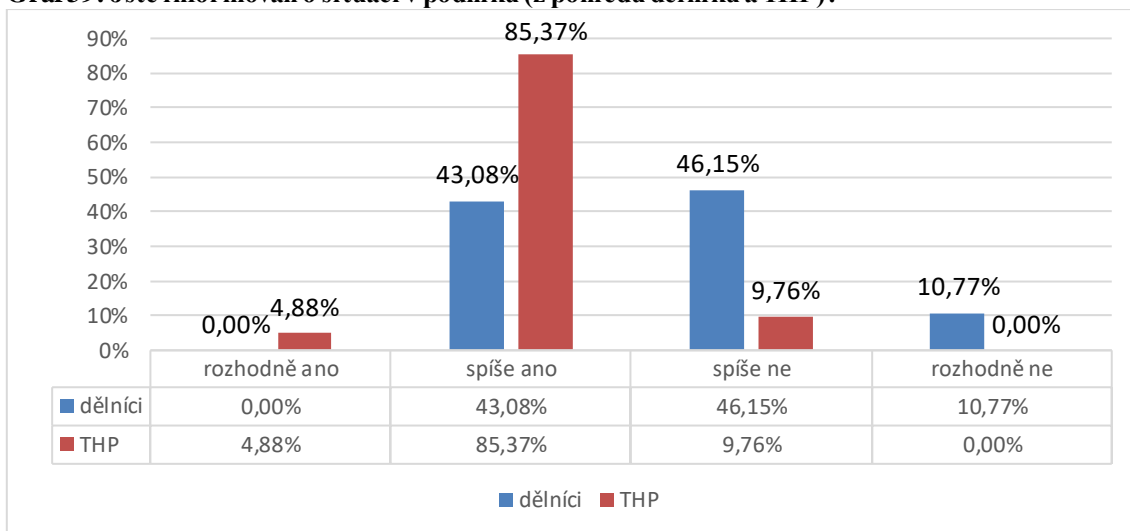
Graf 38: Jste informován o situaci v podniku?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

Dle šetření si 61,32 % (1,89 % „rozhodně ano“ a 59,43 % „spíše ano“) dotazovaných pracovníků myslí, že jsou včas informováni o dění v podniku. Zbývajících 38,68 % (32,08 % „spíše ne“ a 6,60 % „rozhodně ne“) si myslí opak.

Graf 39: Jste informován o situaci v podniku (z pohledu dělníků a THP)?



Zdroj: Vlastní zpracování autora dle realizovaného dotazníkového šetření

I u téhle otázky se odpovědi z hlediska pracovních pozic rozcházejí. Dělníci zastávají názor, že nové cíle společnost, zavádění nových postupů se nedozvídají včas. THP jsou názorově na opačné straně. Jde o to si uvědomit, které cíle a postupy musí vědět dělníci co nejdřív a které naopak vědět nemusí a nejsou pro ně směřodonné. Je jasné, že pokud vedení společnosti přijde s novým postupem v práci či novým strojem, musí být dělníci informováni co nejdříve, aby se proces výroby nastartoval co možná nejrychleji. Strategické cíle naopak musí top management uchovávat v tajnosti, aby se veřejnost nedozvěděla o jejich záměrech a nevzala ji tak konkurenční výhodu.

8 ROZHOVOR S VEDENÍM

Jako další metoda, která měla přispět k dosažení stanoveného cíle, byla vybrána metoda řízeného rozhovoru s některým ze zástupců top managementu společnosti. Byli osloveni všichni zaměstnanci top managementu dle organizační struktury (viz obrázek č. 5). Ochotu k poskytnutí rozhovoru vzhledem pracovní vytíženosti projevil pouze ředitel nákupu, který pracuje na zmíněné pozici a zároveň je členem představenstva společnosti. Vzhledem k omezenému časovému rámci mu byly položeny základní otázky týkající se motivace zaměstnanců. Před samotným rozhovorem byly shrnuty veškeré benefity, které společnost svým zaměstnancům poskytuje, a stručně byly diskutovány jejich přínosy. Rozhovor probíhal v prostorách kanceláře respondenta v rámci jeho pracovní doby a byl s jeho svolením nahrán nahrávacím zařízením a následně jeho nejdůležitější body shrnuty. Soubor otázek a odpovědí je uveden níže:

- 1. Neodpustím si první otázku. Vyplnil jste anonymní dotazník, který jsme s vaší pomocí ve firmě distribuovali?**

Ano, vyplnil. Na výsledcích dotazníkového šetření nám záleží a chtěl jsem přispět k co možná největší vypovídací schopnosti.

- 2. Jaké očekáváte výsledky šetření? Může v něčem pomoci? Myslíte si, že jsou vaši zaměstnanci spokojeni a dostatečně motivováni?**

Výsledky dotazníkového průzkumu nás určitě zajímají. Obdobné průzkumy jsme prováděli v minulosti v rámci SRJ a některé závěry jsme se snažili přenést do praxe. Je ale pravdou, že dotazníkový průzkum není 100 % vypovídající, protože někteří jedinci si dělají z dotazníků legraci a záměrně píší nereálné odpovědi. Co se týká motivace zaměstnanců, tak si myslím, že jsme určitě nad průměrem v regionu. Navíc dochází v letošním roce k dalšímu navýšení mezd. Na některých pozicích, kde chceme zvýšit kvalitu v obsazení, chceme navýšit mzdy až o 15 %. Veškeré ostatní benefity zůstávají i nadále v platnosti.

3. Co myslíte, že je pro stávající zaměstnance ve společnosti nejdůležitější?

Sám jsem zvědavý, co z dotazníkového šetření vzejde, ale podle zkušeností bych tipoval, že je pro zaměstnance nejdůležitější peněžní odměna. Pokud by se vedení společnosti dohodlo na zvýšení mzdy, bylo by to pro firmu velice nákladné opatření. Nevýhodou mzdy je to, že podnik s ní nemůže flexibilně manipulovat, a navíc je to jen krátkodobý efekt. Po čase si na ni zaměstnanci zvyknou a berou ji jako samozřejmost, tudíž čekají po čase opět víc a víc.

4. Máte v současné době na všech pozicích dostatek zaměstnanců, nebo je o ně nouze?

Dostatek zaměstnanců určitě nemáme. Zejména dělnické profese se musí řešit i agenturními pracovníky ze zahraničí. Jednáme opakovaně s Úřadem práce, ale s ohledem na umístění firmy není jednoduché potřebný stav zaměstnanců naplnit. Jednoduché to ale není ani u THP pracovníků, kde se musí stavy průběžně doplňovat. Nějaká fluktuace vždy bude.

5. Co je podle Vás hlavním důvodem?

Určitě nižší mzdová úroveň oproti regionům kolem velkých měst. Noví absolventi škol chtějí často zůstat v Praze, Brně apod. A nejedná se pouze o důvody finanční. Často k nám i nastoupí, ale jakmile se jim naskytne místo ve jmenovaných regionech, tak se stěhují za prací.

6. Co je podle vás největším motivačním faktorem ve vaší společnosti?

Myslíme si, že 5 týdnů placené dovolené a skutečnost, že místní nemusí za prací dojíždět, což je vždy komplikace. Navíc je dojíždění poměrně nákladné a mnohdy je nereálné dojíždět jinak, než vlastním autem. Dalším motivačním faktorem, který dle mého názoru není v jiných společnostech příliš rozšířený, je odměňování zaměstnanců na základě úspěchů celé společnosti. Každý rok je dle výsledků společnosti stanoven bod zvratu, což je jednoduše řečeno hodnota, kdy již objem výroby pokryl veškeré náklady a hospodářský výsledek je tak roven nule. Každé další navýšení objemu výroby následně zvyšuje

hospodářský výsledek v daném období vzhledem k tomu, že fixní náklady jsou již pokryty. Pro všechny zaměstnance je stanoven procentní podíl, který jim při překonání bodu zvratu přísluší z celkového hospodářského výsledku. Všichni zaměstnanci jsou tak motivováni zvyšovat objem výroby, aby si tím zvýšili svoji mzdu.

7. Vidíte stále někde prostor, jak lze motivaci zaměstnanců zlepšit?

Stále je co zlepšovat, ale pro letošní rok zůstaneme u uvedeného navýšení mezd. Zvažovalo se, zda pokračovat s najímáním autobusu na svoz zaměstnanců. Jedná se o příspěvek téměř za milion Kč, přesto jsme nakonec zachovali i tento benefit. I zachování nadstandardních benefitů je motivace. Bude ale dbáno na dodržování požadavků zaměstnavatele a motivace musí být vyvážena i z druhé strany. Takže se zaměstnanci musí motivovat i ke kvalitě práce, dodržování zákazu kouření apod. Zmetkovitost a porušení nařízení musí mít dopad do osobního ohodnocení ve mzdě.

9 DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou sepsána doporučení pro společnost MARS Svratka, a.s., která byla zpracována na základě výsledků z analýzy současného stavu v podniku, provedeného dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s vedoucím nákupu v podniku.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro zaměstnance je nedůležitější peněžní odměna, odpovědělo tak 73,85 % dělníků a 73,17 % THP. O změně zaměstnání přemýšlí 52,31 % dělníků a 31,71 % administrativních pracovníků. Dle výzkumu bylo zjištěno, že necelých 50 % všech zaměstnanců, kteří přemýšlí, že by odešli ze společnosti, tak činí z důvodů nedostatečného finančního ohodnocení. Taková nespokojenost vede u hygienických faktorů k frustraci zaměstnanců (kapitola 3.4.3 Herzbergova teorie dvou faktorů), která ve společnosti vede často k úvahám o jiném pracovním místě.

Celkové zvýšení mzdy zaměstnanců by bylo pro podnik velmi nákladným opatřením, protože mzda je velmi nepružný nástroj pro stimulování zaměstnanců a podnik s ní nemůže flexibilně manipulovat. Navíc zvýšení mzdy má jen krátkodobý efekt, protože po čase jí začnou zaměstnanci vnímat jako samozřejmost. Řešením tohoto problému by mohla být nepravidelná peněžní ohodnocení nebo prémie závislé na výkonu. V kapitole 6 (Motivační systém a odměňování zákazníků) je uvedeno, že Mars Svratka, a.s. nabízí svým zaměstnancům k tarifní složce osobní ohodnocení a prémie. U této variabilní složky mzdy (prémie u jednicových a režijních dělníků, osobní ohodnocení u THP) však chybí motivační účinek, protože zaměstnanci je dostávají každý měsíc společně se základní mzdou bez ohledu na výsledky, kterých dosáhli. Prémie se počítají jako procento, které je uvedeno v pracovní smlouvě, z tarifní mzdy. Osobní ohodnocení je fixní částka, která je opět uvedená v pracovní smlouvě a závisí na konkrétní profesi administrativního pracovníka. V případě, že zaměstnanec poruší předpisy, má nadřazený možnost prémie či osobní ohodnocení krátit.

Mezi benefity, které mohou zvyšovat mzdu zaměstnanců, patří příspěvek za přeplňování výkonové normy, který je určený pro jednicové dělníky. Za každé procento, o které dělník přeplní normu, získá dělník 0,20 až 1,00 Kč za každou odpracovanou hodinu.

Přesná částka odměny se odvíjí od druhu práce. Benefit tohoto typu, může mít velmi dobré stimulační účinky pro zaměstnance, protože přichází za konkrétní výkon. V dotazníkovém šetření se otázka číslo 11 tázala na to, co by chtěli zaměstnanci v souvislosti s pracovními podmínkami změnit. Na tuto odpověď 16 dělníků uvedlo, že by chtěli snížení norem. Je tedy možné, že tyto normy jsou nastaveny příliš vysoko a není v možnostech zaměstnanců je přeplnit. Zde doporučuji přeměření norem a zjištění, zda jsou normy reálně splnitelné a zda se to týká všech oddělení. Stálo by za to zjišťovat situaci pro každé oddělení zvlášť. Při zpětné analýze dotazníkového šetření zjišťuji, že by větší vypovídající schopnost měly výsledky, které by obsahovaly zároveň i označení oddělení zaměstnance. Tím bychom zjistili, zda je přeměňování norem nutné na všech odděleních společnosti Mars Svatka, a.s. Snížení norem požadovalo celkem 16 dělníků, což není vysoký podíl, nicméně doporučuji se i tímto zabývat a následně zveřejnit výsledné stanovisko. Tito dělníci tak budou informováni, že i jejich požadavkem se vedení společnosti zabývalo.

Zatímco někteří zaměstnanci si stěžují na vysoké normy, někteří by naopak uvítali kompenzaci za přeplňování norem. Vynaložené úsilí dělníků nemusí být v rovnováze s očekávanou finanční odměnou (kapitola 3.4.6 Teorie spravedlnosti). Toto tvrzení naznačuje i výpočet z tabulky v příloze 2: Benefity poskytované společností a jejich náklady v roce 2016. Z tabulky je vidět, že náklady na tento benefit byly v tomto roce 113 000 Kč a k tomuto roku pracovalo ve společnosti 163 jednicových dělníků. V průměru tedy každý zaměstnanec získal ročně 693 Kč, tedy 58 Kč měsíčně. Ve společnosti jednicový dělníci přeplňují normy v průměru o 2,5 %. Pro Mars Svatka, a.s. je žádoucí, aby se dělníci snažili přeplňovat normy alespoň o 5 %. Proto bych navrhovala, aby společnost stanovila, že pokud jednicový dělník dostáhne přeplnění normy o 5 %, získá ke své hodinové mzdě, která závisí na druhu vykonané práce, navíc 3 Kč. Pokud by tato odměna motivovala zaměstnance ke zvýšení pracovního výkonu, společnost by zvýšila 8x odměny ročně a v této souvislosti by se zvýšil pro společnost zisk, protože normy by byly přeplňovány o 2,5 % více. S tímto opatřením bych zavedla i měsíční vyhlašování nejlepších jednicových dělníků v přeplňování norem, spojené s vizualizací člověka na firemních nástěnkách a s veřejnou pochvalou nejlepšího zaměstnance roku, který by byl vyhlašován na firemním večírku. Toto opatření by obnášelo nulové náklady

a bylo by vzorový přínos pro ostatní, kteří by viděli, že je možné dosahovat lepších výsledků a s tím spojenou vyšší výplatou.

Pro režijní dělníky je velmi těžké stanovit nějakou variabilní složku odměňování, protože se podílejí na vytváření podmínek pro výrobu, zabezpečují chod výroby po technické stránce (udržování strojů a jeho opravy i drobných a krátkodobých předmětů). U této práce je velmi těžké exaktně prokázat podíl přidané hodnoty na konkrétním výrobku, protože režijní náklady jsou společné pro více výrobků nebo výkonu. Jejich hodnocení by se tak mohlo odvíjet od kvality poskytovaného servisu.

Administrativní pracovníci dostávají kromě osobního ohodnocení i prémie, která jsou vypočítány jako procento, které je stanoveno na základě konkrétní profese THP z přidané hodnoty. Motivuje je tedy k většímu výkonu a také ke spolupráci se svými kolegy. Toto je možný důvod, proč jsou THP více spokojeni s výší své mzdy oproti dělníkům.

Dle dotazníků bylo také zjištěno, že ve společnosti je velký zájem o příspěvek na životní pojištění. Proto bych navrhovala společnosti, aby začala poskytovat i příspěvek na penzijní připojištění. Dnešní doba s sebou nese strach, co s lidmi bude v důchodu a kdo se o ně postará. Proto se lidé musí již nyní aktivně zapojovat do spoření na důchod. O neustále se zvyšujícím zájmu a penzijní připojištění vypovídá například Asociace penzijních společností ČR (2017).

Penzijní připojištění ovlivňuje psychologické bezpečí člověka a souvisí s potřebou druhého stupně v Maslowově hierarchii potřeb (kapitola 3.4.1). Pokud zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění, má tento příspěvek do částky 30 tis. Kč/rok/ jeden zaměstnanec daňově uznatelnou položkou (včetně životního pojištění). U tohoto příspěvku mají všichni zaměstnanci nárok na státní příspěvek, pokud si přispívají částkou alespoň 300 Kč. Doporučovala bych tedy, aby zaměstnavatel přispíval pracovníkům 150 Kč měsíčně. Tento benefit by však měli pouze lidé, kteří by si sami chtěli přispívat alespoň 150 Kč. Celková výše od zaměstnance i zaměstnavatele by dosahovala na to, aby zaměstnanci přispíval i stát. Velkou výhodou by bylo, že příspěvek by byl

poskytován pouze lidem, kteří by o něj měli opravdu zájem. Pokud by o to měli zájem všichni zaměstnanci společnosti, náklady na tento benefit by se vyšplhaly na 486 tis. ročně.

Z dotazníkového šetření vzešel také návrh na proplácení nákladů za dopravu při cestě z domova do práce a zpět. Právě důvod dojíždění je pro mnohé zaměstnance i důvod, proč přemýšlí o změně práce. I tento příspěvek by zvýšil peníze pracovníků, kteří jsou s výplatou nespokojeni, a proto bych tento příspěvek doporučila jako účelový příspěvek ke mzdě. Výše příspěvku by byla přímo úměrná vzdálenosti místa bydliště do práce s ohledem na četnost ježdění autobusu a jeho cenu. Na přesné částce by se muselo domluvit vedení společnosti. Aby tento benefit nebyl nespravedlivý vůči těm, kteří nedojíždí, lze navrhnout vedení i další variantu. V rámci této varianty by těm zaměstnancům, kteří bydlí ve Svratce (sídle firmy), byly taxativně propláceny 2 kilometry. Tímto krokem by se benefit proplácení dojíždění nestal nespravedlivým vůči rezidentům.

Za stěžejní část považuji zrušení proplacení přestávky, což by vedlo k úspoře 2 875 300 Kč za rok. Velká část zaměstnanců ani neví, že tento benefit je jim společností poskytován a pokud si neuvědomují jeho přínos, tak sám o sobě nemá vliv na výkon pracovníků. Se zrušením této přestávky by však bylo nutné prodloužit pracovní dobu ze 7,5 hodin na 8 hodin/den, což by zřejmě ze začátku vedlo k velké nevoli. V závislosti na tom by zůstaly tarifní mzdy nezměněny, ale díky navrhovaným benefitům a příspěvku za přeplňování výkonové normy u jednicových dělníků na tom budou zaměstnanci finančně lépe, neboť ušetřené peníze podnik použije na jiné odměny. Pokud by však zaměstnanci trvali na 7,5 hodinové pracovní době bez placené přestávky, muselo by dojít ke snížení platu.

V souvislosti s nespokojeností pracovních podmínek, zejména se stavem toalet a sprch na pracovišti, by bylo na místě, aby vedení společnosti zvážilo jejich skutečný stav a v případě, že by opravdu nevyhovovaly, provedlo jejich modernizaci. Sociální zázemí je hygienickým faktorem a s nespokojeností s ním, může člověka frustrovat. Bohužel jen na základě dotazníkového šetření nejsem schopná vyhodnotit náklady spojené

s rekonstrukcí. V dotazníku nebylo řešeno, z jakého oddělení respondenti jsou, takže ani není jisté, kolika oddělení se oprava ve skutečnosti týká.

Mezi další doporučení z mé strany souvisí se zpětnou vazbou za dobře/špatně vykonanou práci a s hodnocením práce celkově. Podle otázky číslo 15 z dotazníkového šetření si více stěžují na zpětnou vazbu THP. Administrativní pracovníci jsou podle struktury podniku zodpovědní přímo ředitelům jednotlivých úseků. Mé doporučení tedy směřuje právě jim, aby se soustavněji zajímali o své zaměstnance a kladli důraz na pozitivní zpětnou vazbu. Také bych navrhovala pravidelné hodnocení, které by se odehrávalo dvakrát do roka, kde by prostřednictvím pohovoru zaměstnanec se svým nadřízeným zhodnotil situaci. Mělo by se jednat o formální hodnocení, ve kterém by nadřízený zhodnotil, v čem právě daný zaměstnanec vyniká, je pro firmu přínosem a kde má ještě určité rezervy, které by mohl využít k dosahování vyššího výkonu. Samotný přínos pro společnost by měl být zdůrazňován hlavně dělnickým profesím, kde zaměstnanci často neví, jakou jejich práce hraje roli při dosahování cílů podniku. U jednicových dělníků jsem již navrhla vyhlásování nejlepšího zaměstnance měsíce a podobný krok navrhuji zavést i v ostatních útvarech podniku. Jednotliví ředitelé svých útvarů by každý měsíc vybrali jednoho zaměstnance, který přispěl největším dílem k výsledkům daného oddělení či se projevil jako loajální zaměstnanec (například když přišel do práce místo kolegy atd.). Tento zaměstnanec by byl společně s ostatními označen společně s fotografií na firemní nástěnce a byla by mu poskytnuta drobná finanční odměna či sleva na nákup zboží ve společnosti. U každého člověka, který byl zvýrazněný na nástěnce, by musel být uvedený důvod, čím si to daný zaměstnanec zasloužil, a ostatní spolupracovníci by věděli, jaké skutky jsou ve společnosti odměňovány. Problémem však může být subjektivita v hodnocení. Bohužel neexistuje nějaké spolehlivé a objektivní měřítko, podle kterého by byli hodnoceni odděleně THP od režijních dělníků. Odměny pro nejlepší zaměstnance měsíce by vyšly ve všech šesti úsecích, kromě výroby a úseku ředitele pro rozvoj, který je v tomto úseku sám, na cca 70 tis. Kč. Záleží, zda by lidé preferovali peněžní odměnu či výraznější slevu na vyráběné zboží ve společnosti Mars Svatka, a.s. Zbylými penězi, které by společnost ušetřila, hlavně díky zrušení proplacených přestávek), bych navýšila prémie pro režijní dělníky a osobní ohodnocení pro administrativní pracovníky.

10 ZÁVĚR

Ve své diplomové práci „Systém odměňování v podniku“ jsem se zabývala tématem pracovní motivace a s ní spojeným odměňováním. Tato práce analyzuje současný stav odměn a benefitů ve společnosti Mars Svatka, a.s. jako součást systému odměňování. První část se zabývá teoretickými poznatky o řízení lidských zdrojů, problematice motivace a odměňování spolu s aktuálními trendy v oblasti odměňování. Druhá část práce se orientuje na podnik Mars Svatka, a.s., ve které byl zkoumán motivační systém s odměňováním zaměstnanců. Hlavní podklady pro tuto práci byly získány v rámci dotazníkového šetření spolu se strukturovaným rozhovorem s ředitelem nákupu. Na základě zjištěných poznatků byly stanoveny doporučení k zefektivnění odměňovacího systému podniku.

Na základě šetření bylo zjištěno, že mezi silné stránky motivačního programu společnosti patří mezilidské vztahy, způsob vedení nadřízeného, dobrá organizace ve společnosti a hodnocení provedené práce. Naopak mezi slabší stránky patří finanční ohodnocení zaměstnanců, některé oblasti pracovních podmínek, uznání ze strany podniku a někteří dělníci neznají svoji roli při dosahování společných cílů společnosti.

Za klíčové změny v odměňovacím systému společnosti Mars Svatka, a.s. považuji zrušení proplacené přestávky, neboť o tomto benefitu někteří zaměstnanci ani nevědí, a přeměření norem na jednotlivých odděleních, zda jsou nastaveny optimálně a jsou reálně splnitelné či nikoliv. Naopak pro jednicové dělníky, kteří přepřahují normu o 5 % navrhuji, aby získali ke své hodinové mzdě příplatek dle vykonané práce. Tato odměna by motivovala zaměstnance k vyššímu výkonu, a tedy k vyššímu zisku celé společnosti.

V případě, že bude vedení podniku ochotno provést alespoň některé z navrhovaných změn, doporučuji, aby se dotazníkové šetření opakovalo ve stejné cílové skupině po předem specifikované době a výsledky se následně porovnály s výsledky obdrženými v rámci šetření pro tuto diplomovou práci. Dále doporučuji rok po zavedených změnách provést opět výzkumné šetření, jak jsou zaměstnanci se změnami spokojeni a jak si na ně zvykli. Bez tohoto kroku nebude možné zhodnotit efekt přijatých opatření.

11 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] ASOCIACE PENZIJNÍCH SPOLEČNOSTÍ ČR. *Zájem o doplňkové penzijní spoření byl loni největší v historii* [online]. 2016 [cit.: 2017-01-08]. Dostupné z: <<http://www.plansecur.cz/aktuality/zajem-o-doplňkove-penzijni-sporeni-byl-loni-nejvetsi-v-historii/>>
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 11th ed. London: Kogan Page, 2009. ISBN 978-0-7494-5242-1.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [6] BILL, Alexander. Employee motivation trends: How to keep your team motivated in 2016 [online]. 2016 [cit.: 2017-01-08]. Dostupné z: <<http://www.callcentre.co.uk/employee-motivation-trends-in-2016>>
- [7] BUŘÍK, Lukáš. *Zaměstnanecké výhody jsou již běžným standardem* [online]. 2007 [cit.: 2017-03-09]. Dostupné z: <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/108621-zamestnanecke-vyhody-jsou-jiz-beznym-standardem/>>
- [8] BLYTON, Paul, HEERY Edmund a Peter TURNBULL. *Reassessing the employment relationship*. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 464 s. ISBN 978-02-3022-172-7.
- [9] BYARS, L. Lloyd a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 2. vyd. Illinois: Richard D. Irwin, inc., 1987. 540 s. ISBN 0256-03630-6.
- [10] DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- [11] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008, 128 s. ISBN 97880-87255-14-8.

- [12] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [13] E-REWARD. Survey of Contingent Pay. Stockport [online]. 2004 [cit. 2017-01-02]. Dostupný z: <<http://www.e-reward.co.uk/research/surveys/what-is-happening-in-contingent-pay-part-1-survey-findings>>
- [14] FIALOVÁ, Z. Výhody poskytované firmou Mars Svatka, a.s. Mars Svatka, a.s., 2016
- [15] GAILLE, Brandon. 17 Employee Motivation Statistics and Trends [online]. 2016 [cit.: 2017-01-08]. Dostupné z: <<http://brandongaille.com/17-employee-motivation-statistics-and-trends/>>
- [16] HANSEN, Mark Victor a Joe BATTEN. *Mistr motivace: Tajemství inspirujícího vedení*. Praha: Pragma, 2002. 142 s. ISBN 80-7205-865-7.
- [17] HERZBERG, Frederick. One more time: How to motivate employees. Harvard Business Review [online]. 1987 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://prosis.com/uploads/2/9/5/6/2956750/herzburg_article.pdf>
- [18] HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPIKOVÁ. *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita, 2007. ISBN 978-80-248-1629-6.
- [19] KERR, Steven. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B. Academy of Management Journal [online]. 1975 [cit. 2016-12-13]. Dostupné z: <<http://www.ou.edu/russell/UGcomp/Kerr.pdf>>
- [20] KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ Zuzana a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 807179-389-2.
- [21] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada-Publishing, 1996, 192 s. ISBN 80-7169-206-9
- [22] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Management. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [23] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- [24] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2011, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [25] LOCKE A. Edwin a Gary P. LATHAM. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist* [online]. 2002 [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <<http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/09%20-%20Locke%20&%20Latham%202002%20AP.pdf>>
- [26] MARQUES, Carlos a František JIRÁSEK. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 3. Praha: Bankovní institut, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.
- [27] MARS SVRATKA. *Kolektivní smlouva*. 2014. 39 s.
- [28] MARS SVRATKA. Historie.[online]. 2016 [cit. 2017-04-05]. Dostupné z: <<http://www.mars-svratka.cz/o-nas/?v=928568b84963>>
- [29] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [30] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [31] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
- [32] PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- [33] PUGNEROVÁ, Michaela. *Kapitoly z psychologie práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. 83 s. ISBN 80-244-1421-X.
- [34] RAKYAN, Sam. Five strategic remuneration and benefit stress that will drive business success in 2016 [online]. 2016 [cit. 2017-12-05]. Dostupné z: <<https://www.towerswatson.com/en/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/catalyst/2016/Strategic-remuneration-and-benefits-trends>>

- [35] ROBBINS, P. Stephen. *Essentials of Organizational Behavior*, 12. přeprac. vyd, Harlow: Pearson Education Limited, 2014, 384 s. ISBN 978-02-737-8701-3.
- [36] RYAN M. Ryan a Edward L. DECI. Self-Determination Theory and the Facilitaion of Instristic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* [online]. 2000 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://88.255.97.25/reserve/resspring09/psyc510_NAksan/Mar16th.pdf>
- [37] SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 170 s. ISBN 978-80-7041-995-3.
- [38] SAPRU, R. K. *Administrative theories and management thought*. Eastern economyed. New Dehli: PHI Learning, 2008. ISBN 978-812-0335-6.
- [39] STACHOVÁ, Aloisie. *Personální management*, 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita, 1997. 221 s. ISBN 9788085879797.
- [40] STEPHENS, Paul. Flexplans gain in popularity. *GAA Accounting: The Journal of the Global Accounting Alliance* [online]. 2010 [cit. 2016-12-05]. Dostupné z: <<http://www.gaaaccounting.com/flex-plans-gain-in-popularity/>>
- [41] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
- [42] TYLER, R. Tom a Robert J. BIES. Beyondformalprocedures: theinterpersonalcontextofprocedural justice. *AppliedSocial Psychology and OrganizationalSettings*. 2015. vol. 6.
- [43] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada-Publishing, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- [44] URBAN, Jan. Jak *Bránit demotivaci zaměstnanců*. *Ekonom* [online]. 2011 [cit. 2016-12-18]. Dostupné z: <<http://kariera.ihned.cz/c1-53215060-jak-branit-demotivacizamestnancu>>
- [45] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3

- [46] VOJTOVIČ, Sergej. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9
- [47] WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. Los Angeles: SAGE, 2011, 518 s. ISBN 978-18-570-2347-3
- [48] WILTON, Nick. *An introduction to humanresource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013. ISBN 978-1-4462-5583-4.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb za posledních 10 let v mio Kč	42
Graf 2: Pohlaví respondentů	51
Graf 3: Stáří respondentů	52
Graf 4: Vzdělání zaměstnanců	53
Graf 5: Délka zaměstnání pracovníků ve společnosti Mars Svatka, a.s.	53
Graf 6: Pracovní pozice	54
Graf 7: Spokojenost s finančním ohodnocením ve firmě	55
Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením ve firmě z pohledu dělníků a THP	56
Graf 9: Z jakého důvodu je pro Vás tato práce důležitá?	57
Graf 10: Z jakého důvodu je pro Vás tato práce důležitá (z pohledu dělníků a THP)? ..	57
Graf 11: Přemýšlel/a jste o změně zaměstnání?	58
Graf 12: Přemýšlíte o změně zaměstnání (z pohledu dělníků a THP)?	59
Graf 13: Proč o změně práce přemýšlíte?	59
Graf 14: Důvody proč zaměstnanci přemýšlí o změně práce z pohledu dělníků a THP ..	60
Graf 15: Zájem zaměstnanců o využívání benefitů společnosti	62
Graf 17: Důležitost benefitů společnosti	64
Graf 18: Úroveň organizace práce ve společnosti	66
Graf 19: Úroveň organizace práce ve společnosti z pohledu dělníků a THP	66
Graf 20: Vyhovuje Vám řízení od nadřízeného?	67
Graf 21: Spokojenost s řízením ve firmě z pohledu dělníků a THP	68
Graf 22: Dostáváte hodnocení od svého nadřízeného za odvedenou práci?	68
Graf 23: Dostáváte hodnocení od svého nadřízeného za odvedenou práci (z pohledu dělníků a THP)	69
Graf 24: Všimá si Váš nadřízený dobře vykonané práce?	70
Graf 25: Všimá si Váš nadřízený dobře vykonané práce (z pohledu dělníků a THP)? ..	70
Graf 26: Podporuje Vás nadřízený k odstranění nedostatků v práci?	71
Graf 27: Podporuje Vás nadřízený k odstranění nedostatků v práci (z pohledu dělníků a THP)?	72
Graf 28: Dostáváte negativní hodnocení o samotě?	73

Graf 29: Dostáváte negativní hodnocení o samotě (z pohledu dělníků a THP)?	73
Graf 30: Cítíte pocit uznání ze strany podniku?	74
Graf 31: Cítíte pocit uznání ze strany podniku (z pohledu dělníků a THP)?	75
Graf 32: Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení své práce?	76
Graf 33: Je pro Vás důležité, abyste dostával/a hodnocení své práce (pohledu dělníků a THP)?	76
Graf 34: Máte informace o cílech podniku?	77
Graf 35: Máte informace o cílech podniku (z pohledu dělníků a THP)?	78
Graf 36: Znáte svojí roli při dosahování cílů společnosti?	78
Graf 37: Znáte svojí roli při dosahování cílů společnosti (z pohledu dělníků a THP)? ..	79
Graf 38: Jste informován o situaci v podniku?	80
Graf 39: Jste informován o situaci v podniku (z pohledu dělníků a THP)?	80

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Odměna při výročí a odchodu do důchodu 49

Tabulka 2: Odměna za dobu nepřetržité práce v Mars Svratka, a.s. 49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Proces motivace.....	18
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	21
Obrázek 3: Vroomova expektační teorie	24
Obrázek 4: Perrinův model celkové odměny.....	33
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Vzor dotazníku	101
Příloha 2: Benefity poskytované společností Mars Svatka, a.s. a jejich náklady v roce 2016.....	107

Příloha 1: Vzor dotazníku

DOTAZNÍK K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Dobrý den,

dostal se Vám do rukou dotazník, který by měl sloužit jako podklad pro diplomovou práci na téma „Systém odměňování v podniku“. Tato práce by měla vést ke zvýšení motivace a odměňování ve společnosti Mars Svratka, a.s. Jmenuji se Kristýna Žejšková a studuji Podnikatelskou fakultu na VUT v Brně.

Tento průzkum je anonymní, odpovídejte proto co nejpravdivěji, protože každá Vaše odpověď je velmi důležitá. Dotazník Vám zabere 5–7 minut a poté Vás poprosím o odevzdání do schránky na vrátnici.

Předem Vám velice děkuji za Váš čas.

Kristýna Žejšková

1. Vaše pohlaví?

- a. muž b. žena

2. Kolik je Vám let?

Prosím, doplňte: _____

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. ZŠ
b. SOU
c. SŠ
d. VOŠ
e. VŠ

4. Jak dlouho jste zaměstnaný ve společnosti Mars Svatka, a.s.?

Prosím, doplňte: _____

5. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- a. dělník
- b. THP
- c. top management
- d. ostatní, jiné: _____

6. Jste spokojen/a s Vaším finančním ohodnocením včetně prémie?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

7. Proč je pro Vás důležitá práce v tomto podniku? Vyberte hlavní důvod.

- a. zdroj příjmů
- b. jistota zaměstnání
- c. zajímavá náplň práce
- d. solidní pracovní podmínky
- e. dobrý kolektiv
- f. ostatní, jiné: _____

8. Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání?

- a. ano, protože:
 - i. lepší pracovní nabídka
 - ii. nejistota zaměstnání ve stávajícím podniku
 - iii. neshody s nadřízeným
 - iv. dojíždění
 - v. problémy v pracovním kolektivu
 - vi. nespokojenost s náplní práce
 - vii. nedostateční finanční ohodnocení
- b. ne

9. Společnost Mars Svatka, a.s. pro své zaměstnance má několik zaměstnaneckých výhod, které využíváte vy?

- a. příspěvek na životní pojištění
- b. příspěvek na stravování
- c. příspěvek na dovolenou
- d. vyšetření sluchu a zraku
- e. týden dovolené nad rámec zákona
- f. omluvené volno s náhradou mzdy
- g. ostatní, jiné: _____

10. Jak jsou pro Vás jednotlivé zaměstnanecké výhody důležité? Prosím, ohodnoťte je:

Odpověď označte v příslušné kolonce křížkem. Pokud nevíte, že je daný benefit společností nabízen, zaškrtněte poslední sloupec "nevím o něm".

Benefit	Velmi důležité	Spíše důležité	Spíše nedůležité	Velmi nedůležité	Nevím o něm
Týden dovolené navíc					
Omluvené volno s náhradou mzdy					
Příspěvek na životní pojištění					
Proplacení přestávky po 8 hodinové pracovní době					
Příspěvek na stravování					
Příplatek za práci o víkendu					
Příspěvek za práci v odpoledních směnách					
Finanční odměna při výročí 50 let a při odchodu do důchodu					
Odměna za nepřetržitou práci ve firmě					
Hrazené prohlídky zraku a sluchu					
Příspěvek na rekreaci					
Příplatek za přeplňování výkonové normy					

11. Je něco, co byste chtěl/a změnit v návaznosti na otázku č. 10?

Prosím, uveďte: _____

12. Co hodnotíte jako pozitivní na Vašich pracovních podmínkách ve společnosti?

Prosím, uveďte: _____

13. Na jaké úrovni je organizovaná práce ve společnosti?

- a. velmi dobrá
- b. spíše dobrá
- c. spíše špatná
- d. velmi špatná

14. Jak hodnotíte řízení Vašeho přímého nadřízeného, vyhovuje Vám?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

15. Dostáváte za odvedenou práci hodnocení od svého nadřízeného?

- a. ano často
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. vůbec ne

16. Když dobře vykonáte svoji práci, všímá si jí Váš nadřízený a podporuje ji?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

17. Pokud Váš nadřízený zjistí nedostatky se Vámi vykonané práci, podporuje Vás k jejich odstranění?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

18. Sděluje Vám nadřízený případné negativní hodnocení osamotě?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

19. Máte pocit uznání ze strany podniku?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

20. Je pro Vás důležité, aby se Vám dostávalo hodnocení a uznání Vaší práce?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

21. Dostávají se k Vám informace o cílech společnosti?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

22. Víte, jakou roli hrajete Vy a Vaše práce při dosahování cílů společnosti?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

23. Býváte včas informován/a o situaci v podniku – stanovení nových cílů, zavedení nových postupů, jejich změn atd.?

- a. rozhodně ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. rozhodně ne

Příloha 2: Benefity poskytované společností Mars Svatka, a.s. a jejich náklady v roce 2016

Výhoda	Roční náklady v Kč
Týden dovolené nad rámec zákoníku práce	1 203 750
Omluvené volno s náhradou mzdy při osobních překážkách v práci nad rámec zákona	25 000
Příspěvek na životní pojištění	630 000
Schválená 8 hodinová prac. doba včetně přestávky na jídlo a oddech (cca 128 hodin ročně na zaměstnance)	2 846 900
Příspěvek na stravování	957 200
Příplatky za práci o víkendu nad rámec zákoníku práce	360 000
Příplatky za práci v odpoledních směnách	480 000
Odměny při výročí 50 let věku a při odchodu do důchodu	35 000
Odměny za dobu nepřetržitě práce v podniku	70 000
Příplatek za přeplňování výkonové normy	113 000
Příspěvky na rekreaci	160 000
Celkem	6 880 850

Zdroj: Autor dle Fialová, 2016